



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Y COMPENSACIÓN TOTAL**

SANTIAGO A. ALMADANA ABÓN

MÁLAGA, 2016

AUTOR: Santiago A. Almadana Abón

 <http://orcid.org/0000-0001-5421-0255>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Y COMPENSACIÓN TOTAL**

Tesis Doctoral presentada por

Santiago A. Almadana Abón

Dirigida por:

D. José Rodríguez Rodríguez

D^a Isabel María Abad Guerrero

AGRADECIMIENTOS

Sirvan estas primeras líneas para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda, aportaciones, consejos, ideas y confianza han colaborado en la realización del presente trabajo, sin las cuales no hubiera sido posible y a las cuales doy cita a continuación, sin importar el orden y mis disculpas si alguna quedase en el olvido.

A los directores de tesis D^a Isabel María Abad Guerrero y D. José Rodríguez por creer en este trabajo, su orientación, seguimiento y supervisión así como la disponibilidad, paciencia, dedicación y apoyo a lo largo de todo este tiempo.

A todos los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga por todos estos años de formación y profesionalidad y su departamento de Economía y Administración de Empresas por la oportunidad de volver a compartir tantos buenos y difíciles momentos, toda vez que me debía a mi actual carrera profesional, así como a la nueva, feliz y no menos complicada experiencia de la paternidad.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por todos los profesionales de recursos humanos que han colaborado en este proyecto, al grupo Forhum y al foro de recursos humanos del Parque Tecnológico de Andalucía, así como a aquellos consultores que diariamente nos proporcionan herramientas para nuestro desarrollo y mejorara continua, a todos esperamos ofrecer válidas conclusiones y nuevas soluciones.

No quisiera dejar en el olvido a todos los profesionales de la medicina, con especial reconocimiento a mi mujer por darme la posibilidad de volver a retomar este proyecto.

Por último, y no por ello menos importante, a todos mis amigos, mi familia y, cómo no, mi pequeño Gonzalo y su hermana, que pronto estará con nosotros, por todo lo que suponéis para mí.

A todos aquellos que de forma directa o indirecta han colaborado o hecho posible este estudio mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Introducción	11
1.2. Hipótesis y objetivos del estudio	17
1.2.1. Objetivo principal y específicos	17
1.2.2. Hipótesis	18
CAPÍTULO 2. LAS PERSONAS.....	23
1.3. Comportamiento organizacional	24
1.4. Modelo de comportamiento organizacional.....	28
1.5. Variables independientes del comportamiento organizacional.....	33
1.5.1. Nivel individual	34
1.5.2. Nivel de grupo.....	60
1.5.3. Nivel de organización.....	71
1.6. Variables dependientes del comportamiento organizacional.....	75
1.6.1. El modelo de Robbins	76
1.6.2. Otras investigaciones.....	79
1.7. El comportamiento organizacional en la relación laboral.....	95
1.7.1. Interrelación de variables	95
1.7.2. Acciones y soluciones.....	100
1.8. El comportamiento organizacional y la compensación	103
CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN	111
3.1. Visión histórica	113
3.2. Dirección estratégica	118
3.1.1. Análisis estratégico	121
3.1.2. Formulación de estrategias	122
3.1.3. Implantación de las estrategias	125
3.1.4. Control de las estrategias	128
3.3. Estrategia y las personas.....	128
3.3.1. Equilibrio organizacional	128
3.3.2. Contrato psicológico.....	131
3.4. Administración de recursos humanos	132
3.4.1. Visión histórica.....	132
3.4.2. Gestión de recursos humanos.....	138
3.4.3. Dificultades de la administración de recursos humanos	157

CAPÍTULO 4. LA COMPENSACIÓN TOTAL	163
4.1. Visión histórica y nuevas tendencias	163
4.2. Retribución	168
4.3. Política retributiva	169
4.3.1. Alineación con la estrategia de la organización.....	170
4.3.2. Estrategia retributiva	173
4.3.3. Objetivos y principios	178
4.4. Administración de salarios	185
4.4.1. Factores Internos	186
4.4.2. Factores externos	188
4.4.3. Diseño e implementación de salarios.....	194
4.5. Concepto de salario.....	200
4.6. Estructura del salario	205
4.6.1. Retribución fija	209
4.6.2. Retribución variable	212
4.6.3. Retribución extrasalarial.....	217
4.6.4. Beneficios sociales.....	219
4.6.5. Retribución intangible.....	221
4.6.6. Retribución total	224
4.7. Formas de pago	231
4.7.1. Salario en metálico.....	231
4.7.2. Retribución flexible.....	233
4.8. La compensación total.....	236
CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO	241
5.1. Delimitación	241
5.2. Población y muestra	242
5.3. Método y procedimiento.....	247
5.4. Análisis de resultados.....	251
CONCLUSIONES	277
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRAFICOS	283
BIBLIOGRAFÍA	289

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En un mundo competitivo, donde es constante el desarrollo de nuevas tecnologías para lograr un mejor desempeño empresarial, los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las organizaciones, al ser los más difíciles de identificar, transferir, duplicar y, en definitiva, de imitar (Steward, 1998).

El conjunto de activos intangibles que posee la organización constituye su capital intelectual (Sveiby, 1988), formado por: las personas, que en la mayoría de los trabajos revisados se denomina capital humano; los procesos, estructuras, tecnología, cultura organizacional e innovación, denominado capital estructural, aunque en algunos trabajos específicos se separa el aspecto tecnológico del organizativo (Brooking, 1996; Chen et al., 2004); y por último, la relación de la empresa, principalmente con el cliente, denominado, en un principio, capital cliente. Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio, pues también ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el Gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; McElroy, 2002), de modo que, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Ordóñez, 2004), se prefiere el nombre de capital relacional.

La clave del éxito de las organizaciones depende de la manera como gestionen los activos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen el capital humano, lo que los convierte en motivo de interés, dados sus atributos: valiosos, escasos, difíciles de imitar o sustituir y con movilidad imperfecta. Estos atributos hacen que sean

considerados fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones y se enfatiza en la necesidad de gestionarlos eficiente y eficazmente.

Las personas, es decir, el capital humano, con sus conocimientos, habilidades y espíritu de cooperación constituyen activos valiosos para la empresa (Afouni, 2007) que, no obstante, nada lograrían sin la existencia de una cultura y una infraestructura organizativas que les permitan desarrollar adecuadamente su trabajo, con enfoque, significado y condiciones adecuadas de recursos como la tecnología, los procesos y los sistemas de información (capital estructural), de manera que puedan establecer vínculos sólidos e interactuar de manera repetida con los grupos de interés de la empresa: clientes, proveedores, estado y competencia (capital relacional) para lograr los resultados deseados. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras. Se trata de la Era de la Información, donde el conocimiento se está convirtiendo en el recurso organizacional más importante de la organización. Una riqueza más importante y crucial que el dinero.

Sin embargo, la variabilidad de las personas es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de variables y depende de factores internos que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente, actitudes, emociones o valores y de factores externos que resultan de las características organizacionales, como del sistema de retribuciones y sanciones, factores sociales, políticos o cohesión grupal existente. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad (Thomson, 1976). Con el estudio del comportamiento organizacional (CO) se investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen

sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Las personas cambian constantemente y las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados, al mismo tiempo, las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos, de este modo, puede afirmarse que el mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es, por tanto, cambiante y dinámico, esto obliga a las organizaciones a desarrollar una gran capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. La respuesta a estos cambios es el desarrollo organizacional, que lidere o genere el cambio organizacional necesario, y que surgirá por fuerzas exógenas, provenientes del ambiente o endógenas, del interior de la organización.

Así como, las organizaciones tienen establecida su misión y visión de futuro, para desarrollar un comportamiento racional y deliberado, en ningún caso errático, el cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado y dirigido mediante recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención.

La Dirección de Recursos Humanos (DRH), en un entorno empresarial como el actual, caracterizado por la globalización de la economía, se constituye en una de las claves fundamentales del éxito organizativo. De una concepción tradicional del ámbito de recursos humanos, centrada básicamente en el desarrollo y aplicación de las normas legales, se está pasando a un desarrollo de la DHR caracterizado por una mayor integración en los procesos de la empresa (Rodríguez Pérez, 2001).

Desde una perspectiva estratégica, Delery y Shaw (2001) definen la DRH como el diseño, implementación y administración de un conjunto de políticas, objetivos, estrategias, procesos y prácticas relativas al personal de la empresa, en función del negocio y los resultados perseguidos por ésta, cuyos objetivos primordiales son proveer, retener y desarrollar el talento humano que requiera la organización, en función de su estrategia y su competitividad (Jericó, 2001). Para alcanzar dichos objetivos, la DRH diseña y ejecuta un conjunto de prácticas que le permitan alcanzar sus objetivos en el marco de un sistema integrado por varios procesos, o subsistemas: aplicación, provisión, retención, desarrollo y control de recursos humanos, que debe estar alineado con los demás aspectos organizativos y con el entorno. En dichos procesos, se implementan y se dinamizan las prácticas de recursos humanos, entre las que se destacan las de selección, retribución, evaluación, formación y desarrollo del talento humano.

La DRH es una responsabilidad de línea de cada jefe y una función de asesoría que el departamento de recursos humanos presta a cada jefe con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, estas políticas definen la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los

objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

De la misma manera que las personas seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no (Porter, Lawler III y Hackman, 1975). Por tanto, el principal objetivo de la DRH es vincular, retener y desarrollar el talento humano que la organización requiere en función de su estrategia y competitividad (Calles y García, 2001; Lockwood, 2006; Fernández Villegas, 2002; Jericó, 2001), lo que da cuenta de su carácter contingente, dinámico y sistémico, en tanto ha de adaptarse a las condiciones del entorno, a las características propias de cada organización y a los cambios ocurridos al interior o fuera de ésta, ajustándose también al modelo de negocio y a las metas que persigue, además de contemplar la interacción de las políticas y prácticas de recursos humanos con las demás funciones y áreas de la empresa para lograr sinergia e incrementar su contribución a los resultados (Martín- Alcázar *et al.*, 2005).

La retención de los recursos humanos exige una estrategia adecuada por parte de la organización, como son los planes de retribución, las prestaciones sociales o los planes de higiene y seguridad en el trabajo. Desde una perspectiva estratégica, la retribución puede verse como una herramienta de gestión de los recursos humanos útil que permite controlar e incentivar comportamientos en los trabajadores a todos los niveles, siendo igualmente una herramienta adaptable en función de las necesidades de cada momento y a los objetivos de la compañía (McCann, 1987; Gómez-Mejía y Balkin, 1992). Por todo

ello, resulta imposible desvincular el peso de la gestión de la retribución y los objetivos de la empresa (Sánchez-Marín y Aragón-Sánchez, 2003).

La retribución tiene claramente un peso estratégico importante para las organizaciones debiendo operar en el ámbito de las decisiones estratégicas siendo parte fundamental en el proceso de formulación estratégica en el área de recursos humanos, así como en el de toma de decisiones. Contar por tanto con un diseño adecuado del sistema de retribuciones (Muchinsky, 1994; Weinert, 1985) que tenga en cuenta el factor estratégico, debe facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la propia organización y fomentar elementos tan importantes para ella como actualmente lo son el crecimiento, la supervivencia o la innovación (Dolan *et al.*, 1999).

La compensación total, forma parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados (Lawler III, 1971), así como para inducirles a permanecer en ella, en definitiva orientado a la atracción y retención del talento de la organización. Incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. La retribución económica puede ser directa en forma de salarios, bonos, premios y comisiones o indirecta (cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización). La remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal (Boswell, *et al.*, 2011; Gross y Friedman, 2004; Hatice, 2012; Rumpel y Medcof, 2006).

Han empezado a surgir nuevos planteamientos para la compensación, como la retribución variable, planes de incentivos, retribución flexible, etc. Y son nuevas

experiencias en las organizaciones y su relación con las personas en relación a los sistemas de compensación lo que nos plantea centrarnos en este estudio sobre la compensación total, como nuevas decisiones en negociaciones colectivas, la rotación de personal y su relación con la globalización, la valoración de las nuevas formas de retribución, etc.

En nuestro estudio dedicamos el primer capítulo a tratar la teoría sobre las personas en las organizaciones, el comportamiento organizacional, el segundo, sobre la organización, mediante el proceso de dirección estratégica de la organización y la alineación con las estrategias de recursos humanos, sus funciones, gestión y dificultades, y en el tercero, con la compensación total, se comprueba la importancia de la estrategia de retribución en la organización y se incluyen las diferentes partidas que finalmente conforman la llamada compensación total y formas de pago. Con el análisis empírico se obtienen resultados sobre una muestra de profesionales de recursos humanos de empresas de Málaga con el que se trata de contrastar las hipótesis del estudio y se incluyen las conclusiones finales.

1.2. Hipótesis y objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo principal y específicos

El objeto principal del estudio trata de la importancia de la compensación total como estrategia de recursos humanos y determinar si dentro de las formas de retribución sigue siendo la extrínseca financiera directa la condición más valorada de la misma. Además

de establecer los aspectos críticos de la DRH que permitan optimizar la compensación total como función estratégica y mejorar las consecuencias derivadas del comportamiento organizacional. Todo ello, con el apoyo empírico de un estudio realizado en un conjunto de organizaciones dentro de la función de dirección estratégica de recursos humanos que trata de verificar cuales son los tipos de retribución con más influencia dentro de la compensación total.

De forma específica se trata de conocer el comportamiento organizacional condicionado a la retribución como una variable extrínseca y su consecuencia en la rotación, asentismo o productividad de la organización. Además de verificar si la función de recursos humanos está alineada con la dirección estratégica y por tanto, la política de compensación.

1.2.2. Hipótesis

La compensación total es todo aquello que un empleado percibe como contraprestación por trabajar en una determinada organización y está formada por retribuciones extrínseca financiera y extrínseca no financiera y retribución intrínseca (Delgado Planas, 2004; Saqib, *et al.*, 2015).

- Hipótesis 1. Entre los tipos de retribución que forman la compensación total, la retribución extrínseca financiera directa de tipo fija ofrecerá dimensiones más positivas que el resto de retribuciones. La retribución extrínseca financiera directa de tipo fijo es más valorada (Yockey, 2006).y termina condicionando las variables dependientes del comportamiento organizacional.

La compensación total es un sistema de incentivos y recompensas que forma parte fundamental en el proceso de formulación de la dirección estratégica de recursos humanos (Komaki, *et al.*, 1996; Milkovich & Newman, 2005; Mitchell & Mickel, 1999).

- Hipótesis 2. Existe una correlación positiva entre la compensación y la dirección estratégica de recursos humanos. La compensación constituye una de las herramientas de mayor importancia para la consecución de los objetivos fijados para la dirección de recursos humanos de cualquier organización (Balkin y Gómez-Mejía, 1984, 1990; Delery y Shaw, 2001; Gómez-Mejía, y Sánchez, 2006; Kerr, 1985; Milkovich 1988; Milkovich y Newman, 1998; Zhou y Martocchio, 2001).

La política retributiva es coherente con la estrategia de la organización, actualizada de acuerdo a la misma, con objetivos y perfectamente definida (Broderick, 1986; Carroll, 1987; Hambrick y Snow, 1989; Miles y Snow, 1978, 1984; Wallace, 1987, 1991).

- Hipótesis 3. Existe una correlación positiva entre la compensación y la estrategia de la organización, su revisión y modificación de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas.

Los profesionales de recursos humanos ejercen una influencia positiva en la organización para el desarrollo de las prácticas de compensación.

- Hipótesis 4. Existe una correlación positiva entre los profesionales de recursos humanos y su influencia en la gestión para el desarrollo de políticas retributivas y puesta en marcha de la compensación total.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.

- Hipótesis 5. Existen variables independientes de rotación, ausentismo o productividad que condicionan el comportamiento de las personas de la organización.

Siguiendo el modelo de Robbins (1992), con las variables dependientes a nivel individual, de grupo y organización que condicionan el comportamiento de las personas de la organización existen variables independientes de: rotación, ausentismo o productividad (Bowie-McCoy, Wendt, y Chope, 1993; Kruse, 1993; Peterson y Luthans, 2006; Stajkovic y Luthans, 1997)

LAS PERSONAS

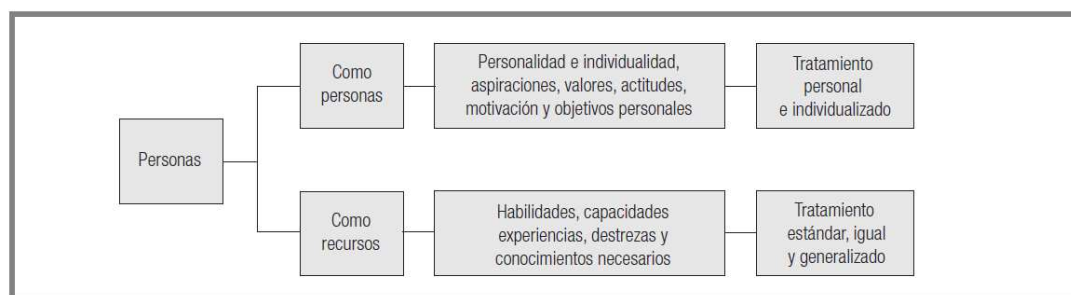
CAPÍTULO 2. LAS PERSONAS

El estudio de las personas constituye una parte fundamental de las organizaciones y, en especial, de la DRH. Las personas constituyen uno de los recursos más caros y valiosos de la organización. “No hay organización sin personas, toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad” (Chiavenato, 2007).

Las personas son consideradas los recursos humanos de las organizaciones, pero no debemos olvidar su condición de personas, por tanto, conviene analizar algunas de las características generales de las mismas para comprender la conducta humana dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2007): social, ya que la participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos; proactiva, puesto que la conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones; variable, ya que tienen muchas motivaciones que se ordenan con cierta jerarquía de importancia, pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra; y capacidad limitada de respuesta para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

Por tanto, la primera cuestión que nos surge en el área de la DRH es si consideramos a las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos personales, expectativas o como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, competencias, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

Figura 2.1. Personas como personas y como recursos



Fuente: Chiavenato, 2007

Las personas son quienes forman las organizaciones y, por tanto, no existe alguna organización sin personas que la creen y sean, luego, parte de ella. Además, las personas y las organizaciones por el hecho de estar juntas tienen un comportamiento que se le conoce por CO (Maristany, 2006).

1.3. Comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento de las personas debe considerar su naturaleza compleja, ya que estas viven en ambientes y dinámicos. Las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (Méndez, 2006). Por ello, vamos a centrarnos en el CO como campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El CO se ha definido a lo largo del tiempo y por numerosos autores como: “las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones” (Leavitt, Dill y Eyrng, 1973); “el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (Robbins, 1992); “ es el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones” (Gordon, 1997); “Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo” (Álvarez de Mon et al., 2001); es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones (Dailey, 2012).

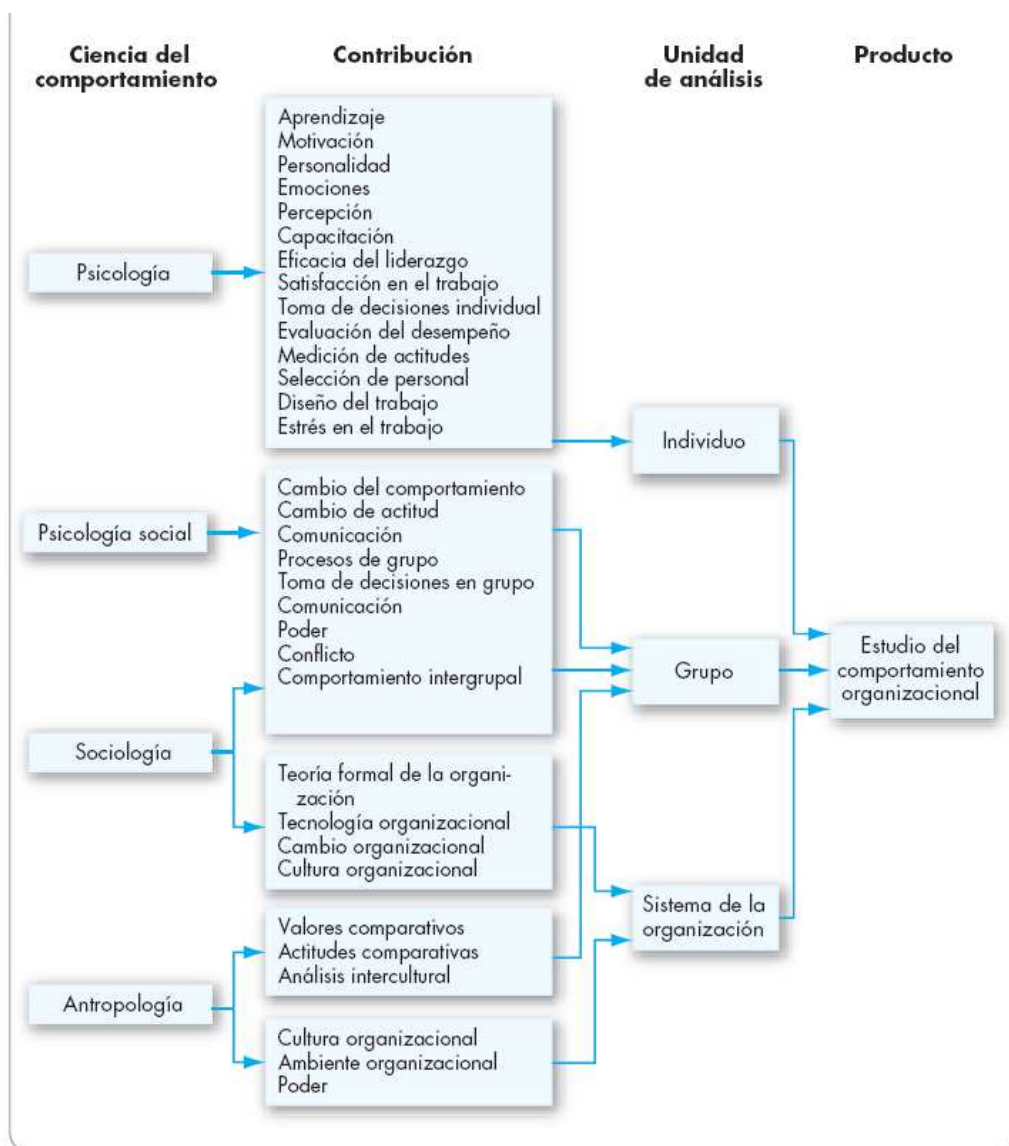
En definitiva, el CO es la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización. Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. En este sentido, el CO proporciona la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y las situaciones organizacionales. Estudiar la conducta del personal de la organización, contribuye a comprender la complejidad en las relaciones interpersonales, y a conocer la dinámica de las relaciones intergrupales. De modo que, los principios del CO desempeñan un papel esencial para evaluar y mejorar la eficacia organizacional.

El CO es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero,

también es una ciencia aplicada, ya que la información y el conocimiento que se derivan de una investigación realizada en una organización puede extenderse a muchas otras. (Davis y Newstrom, 2001). Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología (Robbins, 1992).

- Psicología, es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Su contribución es de aplicación en: diseño de puestos, procesos de selección, programas de desarrollo y aprendizaje, gestión de desarrollo y gestión de retribuciones.
- Psicología Social, se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. De aplicación en: desarrollo organizacional, diseño organizacional, cambio de gestión y sistemas de comunicación.
- Sociología, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. De aplicación en: desarrollo organizacional, diseño organizacional, diseño de puesto, desarrollo de liderazgo y relaciones laborales.
- Antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. De aplicación en cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales.

Figura 2.2. Disciplina del comportamiento organizacional



Fuente: Robbins, 1992

Existen otras clasificaciones (Daily 2012), que se basan en conceptos derivados de los campos de la psicología individual, psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones).

1.4. Modelo de comportamiento organizacional

Debido a que las personas son diferentes, se necesita analizar una estructura de contingencia del CO con el empleo de variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto (Robbins, 1992), formando un modelo de comportamiento organizacional que utiliza el estudio sistemático para hacer mejores predicciones sobre el comportamiento que las que se haría con sólo la intuición y ofrecer puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente para relacionarse con las personas.

Un modelo es la representación gráfica de una realidad y sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo. Existen diversas formas de construirlos mediante esquemas, fórmulas y estructuras. Los estudiosos del CO han esquematizado el resultado de sus investigaciones y experiencias (Fragoso Valdez, 2012; Daily, 2012) que citamos en los siguientes modelos:

- Según Robbins (1992) existen variables dependientes (productividad, ausentismo, rotación, conducta que se aparta de las normas, etc.), variables independientes (a nivel de individuo, de grupo y del sistema de la organización) y variables de contingencia (al tratarse del estudio de seres humanos es poco predecible que el comportamiento sea siempre igual). Son importantes las variables dependientes desde un punto de vista en el que las causas tienen consecuencias negativas en la productividad de la organización.

Las ventajas de este modelo derivan de que el conocimiento de las variables independientes en un sistema organizacional define claramente las variables dependientes y de contingencia para la solución y prevención de conflictos entre

los niveles de la organización. Por otro lado las desventajas son que como este sistema organizacional parte del nivel individual debe tener filtros suficientes para identificar el perfil de los aspirantes a integrantes de este tipo de organizaciones. Una mala elección de este nivel puede hacer que todo el sistema se vea afectado en productividad y alcance de objetivos.

- Según Chiavenato (2009) existen variables dependientes: desempeño, compromiso, satisfacción, satisfacción en el trabajo y ciudadanía organizacional; variables independientes: a nivel de individuo, de grupo y del sistema de la organización; variables intermedias y variables resultantes y finales.

Las ventajas de este modelo es que define el diseño y la cultura organizacional en un sistema como base primordial de la existencia y forma de la misma organización. La cultura organizacional se convierte en un principio de valores para los elementos individuales y su coordinación a nivel grupal. Por otro lado, la desventaja: sería el no realizar un buen diseño de la estructura organizacional, así como no tener claro la formación de la cultura. El ambiente organizacional podría verse afectado así mismo, los objetivos de la organización pueden confundir el sentido de un valor económico agregado, afectando así el crecimiento.

- Según Newstron (2007) existen niveles de análisis del comportamiento organizacional: conducta de los individuos, relaciones interpersonales, relaciones grupales, relaciones intergrupales, sistemas completos y relaciones interorganizacionales; metas del comportamiento organizacional: predecir,

controlar, etc.; fuerzas clave: estructura, tecnología, etc. y elementos del sistema: misión, visión, valores, etc.

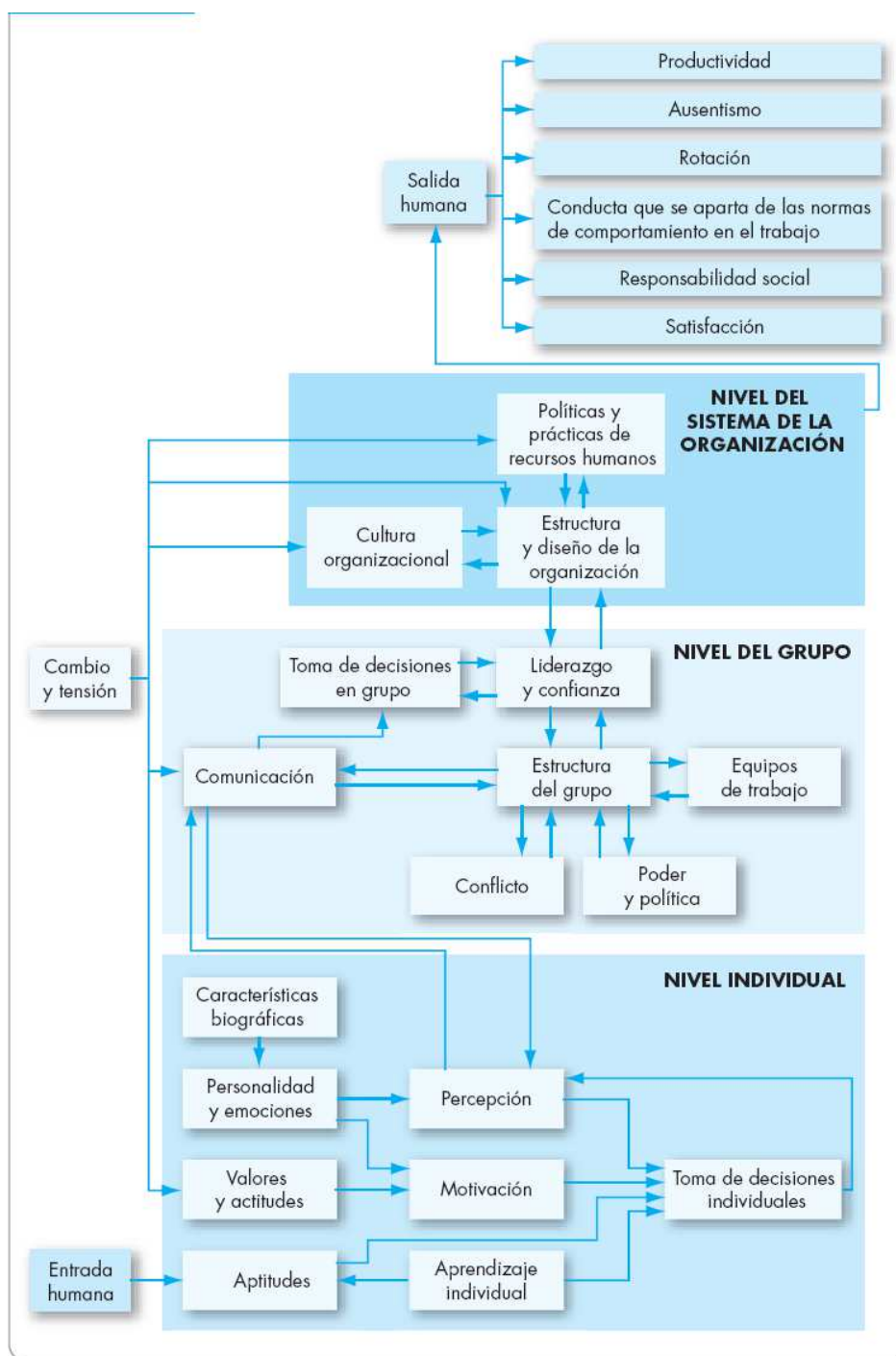
La ventaja del modelo de Newstrom es que el análisis del CO para establecer los elementos del sistema, así como el conocimiento de la capacidad de sus fuerzas clave, es importante para la planeación estratégica en toda administración. Conocer sus metas hace que los objetivos se puedan definir y alcanzar con claridad. Por otro lado, las desventajas son que en este sistema deben clarificarse sus elementos de no ser así ni las fuerzas clave, ni el análisis del comportamiento en la organización tiene sentido, lo importante es saber cuáles son la misión y la visión de la organización y partir de ellas para lograr los objetivos.

Fragoso Valdez (2012) propone un modelo de comportamiento organizacional considerando los conceptos más importantes de Robbins (1999), Chiavenato (2009) y Newstrom (2007). En la misma línea, Daily (2012) centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. Comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Al nivel individual del empleado resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux, 2011).

Para el desarrollo de nuestro estudio vamos a seguir el modelo de CO de Robbins que propone tres niveles de análisis -*el estudio de la estructura, el funcionamiento, y desempeño de las organizaciones y el comportamiento de grupos e individuos dentro de ellos* (Huczynski y Buchanan, 2007), analizamos las variables dependientes (apdo. 2.4) - consecuencias de cuando al trabajador les gusta o disgusta el trabajo (Farrell, 1983) (Rusbult *et al.*, 1988)- y las variables independientes (apdo. 2.3) que las investigaciones indican tienen efectos o consecuencias variables en las primeras, y están organizadas según el nivel de análisis.

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada. Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir sin embargo que los conceptos de CO deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia que son aquellas que moderan la relación entre las variables dependientes e independientes, y mejoran la correlación. Existen tres niveles de análisis de CO y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de la organización, avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones

Figura 2.3. Modelo de comportamiento organizacional



Fuente: Robbins, 1992

1.5. Variables independientes del comportamiento organizacional

Hay acuerdo creciente en los componentes que constituyen el campo de estudio del CO, aunque existe un amplio debate sobre la importancia relativa de cada uno, en los temas fundamentales de la motivación, el liderazgo, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo o la tensión laboral.

Las personas están sujetas a las influencias de muchas variables intervinientes, que podemos clasificar en: internas, son las que se derivan de la propia personalidad, es decir, que nacen de la persona y que analizando la información que se recibe del exterior se actúa o reacciona según el resultado del análisis de esos “inputs” recibidos; y externas, procedentes de su entorno (compañeros, mandos, la organización, etc.) que le influyen continuamente, tanto directa como indirectamente, consciente como inconscientemente.

De acuerdo al modelo de Robbins (1992), los principales determinantes de las variables dependientes, como productividad, ausentismo, rotación, desviación de las normas de comportamiento en el sitio de trabajo y satisfacción en el trabajo, tienen en las variables independientes, como presunta causa de cierto cambio de dichas variables dependientes. La base, o primer nivel, del modelo se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual, y esto es consistente con la creencia de que el CO se comprenderá mejor si se concibe como algo que en esencia es un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente.

1.5.1. Nivel individual

Las personas entran en las organizaciones con ciertas características que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos, tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la dirección pueda hacer para modificarlas. Aún así, tienen un efecto en el comportamiento de la persona. Por ello, analizamos cada uno de estos factores como variables independientes a “nivel del individuo”.

1.5.1.1. Personalidad

La personalidad, es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Si bien influye en las actitudes y comportamientos en el sitio de trabajo, los efectos no son tan marcados; las características explican muy pocas de las variaciones en actitudes y comportamiento (Hogan y Roberts, 2001). La personalidad “es la organización dinámica con el individuo de esos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente” (Allport y Odbert, 1936).

La personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional. Se trata de una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. Explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano. Las teorías de

la personalidad describen lo que las personas poseen en común. Comprender la personalidad de un hombre consiste en distinguir lo que esa persona tiene en común con los demás y lo que lo hace ser única. También existe la creencia en una base biológica de la personalidad, la personalidad se hereda, o bien las experiencias de algunas personas determinaban su personalidad. En este sentido el pensamiento contemporáneo es más equitativo, y postula que tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que de otro.

Los estudios relativos a la estructura de la personalidad tratan de identificar y denotar caracteres duraderos que describen el comportamiento de un individuo. Los caracteres más comunes son: temeroso, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal y tímido. Estos caracteres, cuando aparecen en varias situaciones se denominan rasgos de la personalidad (Buss, 1989; McCrae, 2000). Cuanto más consistentes sean los caracteres y ocurran con mayor frecuencia en situaciones distintas, más importante es el rasgo que describe al individuo.

Los esfuerzos por identificar los rasgos principales del comportamiento (Allport y Odbert, 1936; Cattell, 1973) dieron como resultado largas listas de rasgos difíciles de generalizar y prestaban poca orientación práctica a quienes tomaban decisiones organizacionales. Dos excepciones son el “Indicador de tipos de Myers-Briggs” y el “Modelo de los Cinco Grandes”, estos dos enfoques se han vuelto las estructuras dominantes en la identificación y clasificación de los rasgos.

- Indicador Myers-Briggs: Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos pensadores o sentimentales y enjuiciadores o perceptivos. Estas clasificaciones se combinan después en dieciséis tipos de personalidad
- El Modelo de los Cinco Grandes: extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional, y apertura a las experiencias. Las investigaciones también han hallado relaciones entre esas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo (Barrick y Mount, 1991; Hurtz y Donovan, 2000; Hogan y Holland, 2003)

El modelo de los Cinco Grandes es muy relevante para el CO, y no agota el rango de características que se usan para describir la personalidad de alguien. Existen otros atributos específicos de la personalidad que son índices poderosos de pronóstico del comportamiento en las organizaciones.

- El locus de control se define como el grado en que las personas creen que pueden controlar las consecuencias de sus acciones o que son gobernadas por fuerzas externas más allá de su control. Es independiente del tipo de resultado que se desea obtener. En otras palabras, el locus de control define hasta qué punto creemos que nuestras acciones producirán determinados resultados, ya sean positivos o negativos.
- La extroversión es la necesidad de obtener la máxima estimulación social posible del entorno (Eysenck, 1967). Todas las personas se sitúan en algún punto de un continuo introversión-extroversión. Las personas experimentan ambos tipos de necesidades en diferentes momentos, con intensidad variable, en

función de cuánto control piensan que tienen sobre las situaciones a las que se enfrentan, por ejemplo, su sentimiento de seguridad.

- Los maquiavélicos, proviene este nombre de Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo XVI escribió acerca de cómo ganar y emplear el poder. Una persona que posee un alto grado de maquiavelismo es pragmática, mantiene una distancia emocional, cree que el fin justifica los medios y se mueve por la idea que si algo funciona utilízalo. Normalmente intentan con más frecuencia la manipulación interpersonal; son más ingeniosos a la hora de manipular a los demás; conciben más formas de manipular; y experimentan una mayor satisfacción al manipular con éxito, comparados con personas con bajas puntuaciones en la escala de maquiavelismo. Además, si juzgan que la situación es ambigua y existen pocas normas que regulen su comportamiento, suelen imponer con gran agresividad sus marcadas tendencias de manipulación. Sin embargo, en situaciones altamente estructuradas, con muchas limitaciones y controles sobre su comportamiento, los maquiavélicos suelen abstenerse de manipular a los demás; quedan inactivos (Christie y Geis, 1970). Existe una relación entre las personalidades con mucho y poco maquiavelismo con los resultados del comportamiento (Vleeming, 1979).
- Las emociones, parte central de la personalidad, son una fuerza motivacional que subyace al comportamiento humano. Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de una determinada manera y son la clave de su personalidad. Cuando las emociones, en contraposición con el pensamiento racional, gobiernan el comportamiento, las cosas suelen suceder rápidamente y no se da tiempo para la lógica o la deliberación.

- Las necesidades sociales se aprenden mediante el contacto personal con las personas clave en el propio ambiente social (McClelland, 1961).

Las características de la personalidad originan parámetros para el comportamiento de las personas, como un marco pronosticador del comportamiento. Puede ayudar a optimizar el ajuste al puesto; a su vez lleva a disminuir el grado de rotación y a aumentar la satisfacción en el trabajo.

En la psicología organizacional, la personalidad no está relacionada con el desempeño laboral (Guion y Gottier, 1965). El desarrollo del modelo de los cinco factores (Digman, 1990; Wiggins, 1996) llevó a una serie de estudios meta-analíticos de la personalidad y el desempeño laboral (Barrick y Mount, 1991; Tett, Jackson, y Rothstein, 1991). Hogan y Hogan (1991) se acercaron a la cuestión de los vínculos entre la personalidad y el desempeño ocupacional mediante la clasificación de ocupaciones utilizando el modelo Holland (1997).

Hogan y Hogan (1991) muestran que hay un patrón distinto de características de personalidad asociados con el éxito profesional para cada tipo. Al final, un mayor reconocimiento de las influencias situacionales parece ser útil para el avance de las investigaciones relacionadas con los efectos de los rasgos de personalidad en las organizaciones de trabajo. Es interesante reconocer e identificar las diferencias en las demandas situacionales y una comprensión más clara de la correcta utilización de las pruebas de personalidad en entornos de trabajo. En particular, se avanza a medida que desarrollamos límites situacionales y explicaciones teóricas de las relaciones con la personalidad. Estos límites y explicaciones nos permitirán delinear condiciones con

ciertos rasgos y predecir el rendimiento, así como mejorar nuestra comprensión de la relación entre los constructos de personalidad y rendimiento (Schneider y Smith, 2004).

1.5.1.2. Valores y actitudes

Los valores son creencias perdurables mediante las cuales podemos elegir, desde el punto de vista personal o social, un determinado modo de conducta o estado existencial final (Rokeach, 1973). Los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana (Daily, 2012). Por tanto, los valores nos permiten distinguir entre el bien y el mal, entre lo correcto y lo incorrecto, entre lo moral y lo inmoral.

Debido a la estrecha relación entre los valores personales de los empleados y las prácticas empresariales éticas, muchas firmas crean declaraciones de misión que establecen estos vínculos basados en valores.

Es frecuente que los valores influyan mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona. Por tanto, el conocer el sistema de valores de una persona permite conocer cómo trabaja dicha persona. Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa.

Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso (Rokeach, 1973), son importantes para el estudio del CO debido a que dan el

fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones.

El estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce (Guillén y Guil, 2000).

La actitud se define como “las tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

Los estudios más comunes suponen que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento (Breckler, 1984; Crites, Fabrigar, Jr., y Petty, 1994):

- Componente cognoscitivo: son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.
- Componente afectivo: se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.

- Componente de comportamiento: es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Las actitudes siguen al comportamiento (Festinger, 1957), las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento. (Newby-Clark, McGregor, y Zanna, 2002) (Schleicher, Watt y Greguras, 2004). Esto significa que los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamiento, de modo que parezcan racionales y consistentes. En ocasiones parece existir cierta incongruencia entre las actitudes manifestadas por una persona y las conductas observadas. Cuando se da una inconsistencia, surgen fuerzas que comienzan a regresar al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento de nuevo son consistentes.

El CO reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas actitudes que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo.

1.5.1.3. Percepción

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno o el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco

sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). La interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, conducirá a una respuesta, ya sea manifiesta (acciones), encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada persona organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas. Las diferencias de percepción ayudan a explicar por qué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación, de modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones.

La percepción del apoyo organizacional (PAO) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo (Rhoades, Eisenberger y Armelli, 2001).

1.5.1.4. Motivación

Según la Real Academia Española se entiende por motivación la “acción y efecto de motivar”, y por tanto, nos remite al concepto de “motivo” que lo define como “que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”, de modo que para estudiar la motivación es imprescindible plantearse una cuestión ¿qué nos mueve? Por tanto, motivar, es dar motivo a una persona o a un grupo, es decir tratar de alcanzar cierto objetivo. Para dar motivo, hay que buscar lo que impulsa a la persona y, actuar en consecuencia.

La motivación se define como “un proceso que guía el esfuerzo en intensidad, dirección y persistencia ante una meta planteada por un individuo” (Robbins, 1992). Es decir, como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos claves en la definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades “mueve a las personas a comportarse, a pensar y sentir en la forma en que lo hacen, siendo el comportamiento, motivado, activado, dirigido y sostenido, por lo cual, le dieron a la motivación el énfasis de necesidad individual” (Santrock, 2006) “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, 1996 en Chaparro, 2006). “el modo en que el comportamiento se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene” (McClelland, 1961).

La motivación alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (Porret, 2006). Este impulso origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión la persona reaccionará de una manera u otra, lo que se denomina patrón de comportamiento. Este varía mucho de una persona a otra, y el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo (Porret, 2006).

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio (Chiavenato,

2007). Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. Cuando se presenta la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión represada busca una vía indirecta de salida, bien psicológica (descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, etc.). En otras ocasiones puede transferirse o compensarse con otra necesidad. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo (Chiavenato, 2007).

En definitiva, podemos concluir que las diferentes dimensiones de la motivación humana están presentes en todo el personal de la organización, y dependiendo de su situación familiar y personal le otorga un peso diferente a los motivos tales como la retribución, la formación, la utilidad del trabajo para los demás, etc. De ahí que intentar aplicar las teorías de la motivación a la práctica suponga tener en cuenta múltiples factores.

Existen diferentes teorías de la motivación, que revisaremos de forma cronológica:

El modelo mecanicista, considera el dinero como el “motivador universal”, qué y cuánto hay que darle a una persona para que haga lo que la empresa le pide.

- La primera etapa en la historia reciente de teoría de la motivación en el trabajo se caracteriza por la convicción de que las personas trabajan más y mejor cuanto más dinero reciben (Taylor, 1911).
- Posteriormente, se empezó a valorar la teoría de que los empleados trabajaban mejor y más motivados cuando se les permitía tomar parte en la configuración de ese cambio (Lewin, 1936). La responsabilidad no se puede conseguir a través del control, sino a través del gusto por la tarea y/o de la convicción sobre la necesidad de cooperar por parte de la persona que realiza la tarea. Las personas precisan satisfacer otras necesidades psicosociológicas. Se modifica el modelo mecánico del CO para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos de la persona (Mayo, 1927).

Los modelos orgánicos o psicosociológicos, profundizan en los motivos que llevan a las personas a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que busca satisfacer a través de su trabajo.

- La Teoría sobre la jerarquía de las necesidades, es la más conocida sobre la motivación y plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (Maslow, 1954). Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido (Lawler III y Suttle, 1972; Hall y Nougaim, 1968).

La teoría afirma que la persona tiene la capacidad inherente de autorrealizarse, y este crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades que están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, las necesidades secundarias, concretamente son: Necesidades fisiológicas: relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo (respirar, comer, descanso, protección del frío, etc.); Necesidades de seguridad: surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente cubiertas (protegerse contra agresiones y peligros, evitar la privación de movimientos y libertad); Necesidades sociales: relacionadas con la vida en sociedad junto a otras personas (relacionarse con semejantes, formar parte de grupos, etc.); Necesidades de autoestima: relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona (reputación, prestigio, admiración, auto-respeto, afecto, etc.); Necesidades de autorrealización: llevan a la persona a desarrollar su propio potencial y realizarse durante toda la vida (desarrollo del potencial, utilización del talento propio, etc.).

- La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene, se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción. La motivación de las personas depende de dos factores (Hertzberg, 1987): Factores higiénicos, cuando son óptimos evitan la

insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera; Factores motivacionales, elevan la satisfacción de modo sustancial. Los primeros son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, los segundos tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado (Porret, 2006). Herzberg se basó en los estudios de Maslow, pero con una sutil diferencia en relación a las necesidades y que aparecen en un orden de predominio relativo, ya que cuando estas necesidades están suficientemente colmadas, la persona se siente satisfecha y cuando estas necesidades no están suficientemente atendidas, el ser humano se siente insatisfecho. Con Herzberg se partió de la base de que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción, o sea, que hay necesidades que cuando no están colmadas hacen que se sienta tremendamente insatisfecho, pero que al conseguirlo suficientemente no producen una especial satisfacción, y hay otras necesidades, que si no están suficientemente atendidas hacen que el ser humano no se sienta especialmente desgraciado, pero que cuando se colman, producen en

éste una gran satisfacción. A las primeras necesidades las llamó “higiénicas” y a las segundas “motivadoras”

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores (House y Wigdor, 1967; Schwab y Cummings, 1970; Phillipchuk y Whittaker, 1996).

- La teoría ERG (existencia, relación y crecimiento), postula tres categorías de necesidades (Alderfer, 1969): existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), relación (como las sociales y de status de Maslow) y crecimiento (como las de estima y autorrealización de Maslow).

La teoría ERG replantea la jerarquía de las necesidades de Maslow para que sea más acorde con las investigaciones experimentales pero a diferencia de la anterior no supone que las necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que una persona se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades. (Schneider y Alderfer, 1973).

- La teoría X y la teoría Y, distingue dos concepciones opuestas de administración (McGregor, 1960), basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que al personal les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que el personal llega a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. A los modelos de la teoría X y de la teoría Y también se le conocen con el nombre de paradigmas, arquetipos o prototipos. Esto conlleva a que todo gerente, jefe, líder o administrador utiliza algunos supuestos acerca de las personas y lo conduce a ciertas interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones (Davis y Newstrom, 2001).

Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico (Summers y Cronshaw, 1988).

- La teoría del logro, poder y afiliación, se basa en que los grandes realizadores se diferencian de los otros por el deseo de hacer mejor las cosas (logro). La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás (poder) y el deseo de gustar y ser aceptado por los demás (afiliación) (McClelland, 1961; Atkinson y Raynor, 1974; Stahl, 1986)

De las primeras teorías sobre la motivación es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, en particular respecto de la relación entre el logro y la productividad. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras debido a que plantea que las tres necesidades son inconscientes –lo que significa

que podemos tener mucho de ellas sin saberlo y no es fácil su medición (Robbins, 1992).

- La teoría de la finalidad o establecimiento de metas, establece que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer (Locke, 1968). Las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar (Earley, Wojnaroski, y Prest, 1987)

Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Las metas específicas incrementan el desempeño, las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella (Locke y Latham, 2002, 2006). En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes, en segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas, en tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas y por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz.

Los incentivos conocidos tales como la retribución, el aprecio, la participación o la seguridad, afectan el desempeño de los trabajadores en forma indirecta y solo

logran motivar al individuo si están asociados con el objetivo, es decir, si son otorgados a cambio del logro de la meta.

En general, la teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) da una de las explicaciones más fuertes para determinar las variables dependientes del comportamiento organizacional, pero no lo hace para el ausentismo, la rotación o la satisfacción.

- La teoría de las expectativas, estudian las preferencias sobre los diferentes resultados o consecuencias posibles y la tendencia de desarrollo subjetivo acerca de las probabilidades o expectativas relacionadas con el futuro. Esta línea de investigación fue iniciada por Lewin y Tolman en los comienzos de 1930. Una primera hipótesis de esta teoría es si un trabajador observa que una alta productividad es el camino que le va a llevar a conseguir sus propios objetivos, tiende a incrementar su propio rendimiento, y si no le reporta ningún beneficio, no se esforzará (Georgopoulos, Mahoney y Jones, 1957).

La motivación es una función de las expectativas o, lo que es lo mismo, de tener éxito ante el esfuerzo y lograr un cierto nivel de desempeño, en la probabilidad de recibir esas recompensas (instrumentalidad), así como en el valor que el sujeto da a la misma (valencia). La motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo, o valora su satisfacción, por la probabilidad en que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral (Vroom, 1964).

En cada individuo existen, por tanto, tres factores que determinan la motivación para producir: Expectativas, los objetivos individuales; Instrumentalidad, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y Valencia, la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. La valencia es realmente el grado de importancia que le otorga el individuo a una determinada cuestión.

El modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Si una de sus necesidades es importante y percibe una alta probabilidad de satisfacerlas con su conducta, entonces el impulso para actuar o motivación será grande. Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo (Heneman III y Schwab, 1972; Mitchell, 1974; Van Eerde y Thierry, 1996; Porter y Lawler III, 1968; Donovan, 2001).

Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición. Por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. (Muchinsky, 1977; Kennedy, Fossum, y White, 1983; House, Shapiro, y Wahba, 1974).

La fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (Vroom, 1964), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla (Porter y Lawler III, 1968). Esta "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. También habría que considerar el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado. Porter y Lawler incorporan nuevas ideas al modelo de Vroom, el logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga clara dos cuestiones: su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea; y las exigencias reales y objetivas de la tarea.

La teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y (Porter y Lawler III, 1968) ofrecen una explicación relativamente buena de la productividad, ausentismo y rotación de los empleados. Pero supone que éstos tienen pocas restricciones para elegir sus decisiones. Son muchas de las mismas suposiciones que el modelo racional acerca de la toma de decisiones individuales. La teoría de las expectativas tiene cierta validez porque para desarrollar muchos comportamientos las personas

consideran los resultados esperados. No obstante, el modelo racional llega hasta ahí en cuanto a explicar el comportamiento.

- La teoría de la equidad, se basa en que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción (no siempre el valor absoluto de la recompensa) contra la de otras personas (Adams, 1965). En la mayoría de los modelos motivacionales se considera al personal de la organización como un individuo, prácticamente independiente de los demás, sin embargo, la organización es un sistema social, donde cada quien depende hasta cierto punto de los aportes de los demás (Davis y Newstrom 2001).

Los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales y se están observando mutuamente por lo que se comparan y se juzgan recíprocamente. La teoría de Adams se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados (Adams, 1965). Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo, lo que cree que debe ser la relación entre el esfuerzo que aporta (físico, mental o ambos) y lo que él recibe de la empresa. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos (económicos, sociales, psicológicos).

Puede suceder que cuando cree que aporta más de lo que recibe, tiene un sentimiento de injusticia que le produce un estado de insatisfacción que le impulsa a cambiar de comportamiento (en el sentido negativo de “estar

desmotivado”). Este sentimiento de equidad, aparece generalmente con la comparación que efectúa una persona con otras. Así tenemos supuesto de que un trabajador se compara con otro que tiene la misma experiencia, las mismas habilidades, la misma formación y el mismo nivel de producción o rendimiento, pero aquél percibe una compensación superior en la suya.

Si existe injusticia en las condiciones de trabajo, las personas experimentan una tensión que deriva en un comportamiento por la equidad, las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas. Ante la eventualidad de que las personas sean recompensadas excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán una oscilación en su relación con el patrón y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida (en términos psicológicos e internos), o bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física, o bien, que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación externa o psicológica. Cuando los funcionarios se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: menor productividad, incremento del valor de la recompensa que se les suministra, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

Cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes: cambiar sus contribuciones (como, no esforzarse demasiado); cambiar sus resultados; distorsionar las percepciones de sí mismo; distorsionar

las percepciones de los demás; elegir una referencia distinta; y abandonar o renunciar al empleo (Walster, Walster y Scott, 1978; Greenberg, 1989).

Por tanto, la teoría arroja tres posibles escenarios: la equidad, la recompensa excesiva, y la recompensa insuficiente. Existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, esto conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador.

También, en esta teoría existe un concepto denominado sensibilidad a la equidad, según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad, (Davis y Newstrom, 2001), esto quiere decir que, algunos empleados prefieren recompensa excesiva, otros se ajustan al modelo de equidad tradicional o prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los empleados ubicados en estas categorías, ayudarían a que los gerentes vaticinen quiénes de sus empleados sentirán la falta de equidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

Un elemento clave de la justicia organizacional es la percepción que tiene el individuo de lo que es la justicia. En otras palabras, en cuanto a justicia organizacional, lo que es justo o equitativo es algo subjetivo y reside en la percepción de la persona.

La teoría de la equidad (Adams, 1965), se aboca a las variables de productividad, satisfacción, ausentismo y rotación. Sin embargo, su aportación más notable tal vez sea la investigación acerca de la justicia organizacional, que encuentra más apoyo en la bibliografía.

- La teoría del refuerzo de la conducta, se basa en que todo comportamiento humano produce un efecto externo agradable o desagradable para el sujeto, y éste tiende a repetir aquellos comportamientos cuyo resultado le han sido agradables y, por el contrario, tiene gran tendencia a evitar los comportamientos que le han proporcionado un resultado desagradable, reforzándose así una u otra tendencia (Skinner, 1969).

La teoría de reforzamiento de Skinner sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación. Skinner propone que solo se necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas. Los tipos de reforzamiento son: positivo, por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar; negativo o evitación, establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda; extinción, se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta; castigo, el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido.

Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo

se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación (Komaki, Coombs y Schepman, 1996).

La teoría del reforzamiento tiene un historial de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes, pero no ofrece muchas explicaciones de la satisfacción de los empleados o de su decisión de renunciar.

1.5.1.5. Otras variables independientes individuales

- La toma de decisión, es la elección hecha entre dos o más alternativas. La persona que mejor toma decisiones es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas (Simon, 1986), o toma de decisiones intuitiva: proceso inconsciente creado por la experiencia depurada (Gilovich, Griffin y Kahnemann, 2002) o por medio de la construcción de modelos simplificados (Simon, 1997).

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativas, es decir deben tomar decisiones. La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las

mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones. En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual.

Las cuatro maneras personales diferentes para tomar las decisiones son: directivo, que buscan la racionalidad y evitan la ambigüedad, toman las decisiones raudamente y se orientan en el corto plazo, si bien es cierto que son eficientes y lógicos, su eficiencia da como producto una toma de decisiones con poca información y opciones evaluadas mínimas; analítico, que toleran un poco más la ambigüedad, busca más información y quiere considerar más alternativas que los del estilo directivo; conceptual, buscan mucha información y alternativas de solución, emplean la creatividad con buenos resultados, su orientación es a largo plazo; y conductual, que trabajan adecuadamente con los demás, se interesan en el logro de los compañeros y de los subordinados y aceptan las sugerencias de las demás personas, se apoyan bastante en reuniones para comunicarse, evitan conflictos y buscan en toda circunstancia la aceptación.

- El estado de ánimo está relacionado con la satisfacción y con la actitud, y puede ser promovido positivamente con políticas equitativas y mediante un proceso coordinado en un marco de buen trato. El afecto es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto “sombrilla” que agrupa tanto a las emociones como a los estados de

ánimo (Barsade y Gibson, 2007). Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Una forma de clasificar las emociones es en: positivas o negativas. y entonces, se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en forma más general en vez de aislar una en particular.

Las emociones negativas se traducen en estados de ánimo negativos. Las personas piensan en los eventos que generaron sus emociones negativas cinco veces más tiempo del que dedican a los que crearon las positivas. Las investigaciones muestran que existe una desviación positiva, que consiste en que con una aportación igual a cero es decir, cuando no pasa nada en particular, la mayoría de los individuos experimentan un estado de ánimo positivo y suave (Cacioppo y Gardner, 1999) Para la mayor parte de las personas, los estados de ánimo positivos son algo más comunes que los negativos. Los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia carecen de un estímulo contextual (Weiss y Cropanzano, 1996).

1.5.2. Nivel de grupo

El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad del modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Por tanto, el siguiente paso en el desarrollo del entendimiento del CO es el estudio del comportamiento grupal. Analizamos cada uno de estos factores como variables independientes a “nivel del grupo”.

1.5.2.1. Comunicación.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que transmitió el mensaje.

Tiene lugar dentro del grupo y es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y, con ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción (Schuler, 1979).

Muchos autores centran la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado (Barnard, citado por Koontz y Weihrich, 1990), como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio. La comunicación organizacional se trata del sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión

institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo (Zúñiga Bernal, 2003).

Está claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente, sino que debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de las mismas. Toda organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. Además, la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Desde siempre y aún más en nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo para el proceso de la

toma de decisiones en el que se hace principalmente necesario pues en gran medida de la comunicación depende la eficacia en la elección de una buena alternativa de solución y en general interviene en todo el proceso. Además la comunicación se convierte en una herramienta potencial a emplear con los empleados que trabajan en las organizaciones en el sentido que los motiva a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados.

En resumen, la comunicación se convierte en un instrumento necesario en la organización, de la manera en que sea empleado y de la manera en que las personas lo interpreten, sobre todo los empleados en las organizaciones, depende muchas veces que se obtengan buenos resultados o no.

1.5.2.2. Estilo de liderazgo,

Es la capacidad de una persona de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas

Aunque el liderazgo es el tema más ampliamente estudiado en las ciencias de comportamiento sociales, hay sin embargo poco consenso en relación con las características esenciales de un liderazgo efectivo: el término rara vez se define de forma explícita, más bien, en términos de personas que se encuentran en la parte

superior de la dirección en las organizaciones; rara vez se vincula a la personalidad ni al desempeño de las unidades de organización.

El término liderazgo tiene varias acepciones, y aunque aún hoy los investigadores no logran ponerse de acuerdo sobre este tema, en los aspectos en los que sí existe acuerdo es en que el liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto lo podemos definir como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales” (Koontz y Weihrich, 1990).

Esta fuente de influencia puede ser formal e informal de la organización: crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores.

Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión y misión que se ha formulado.

Entre las Teorías sobre el liderazgo podemos considerar:

- Teorías de las características. Es la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferencian de

los que no lo son. Las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son: la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

- Teorías del comportamiento. Proponen que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.
- Teoría de las contingencias. El desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Por tanto, se deben analizar: la identificación del estilo del liderazgo; la definición de la situación; los líderes vs. situaciones.
- Teoría del recurso cognoscitivo trata de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo: con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones; en situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.
- Teoría de la atribución del liderazgo. Es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos, la gente caracteriza a los líderes como dueños de características. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño.

Las Organizaciones de hoy en día tienen como principal recursos a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos.

1.5.2.3. Conflicto

Es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa (Thomas, 1992).

El proceso del conflicto tiene cinco etapas:

- Etapa I: Incompatibilidad u oposición de metas: el primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger, esas condiciones son: Comunicación, estructura y variables personales.
- Etapa II: Cognición y personalización: las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y son conscientes del conflicto. El hecho de que el conflicto sea percibido no significa que este personalizado. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. En esta etapa los temas problemáticos tienden a definirse, es el momento en el proceso en el que las partes deciden que se trata el conflicto. Además las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones.

- Etapa III: Intenciones: las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada. Muchos de los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte, no siempre refleja el comportamiento con precisión las intenciones de una persona. Pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto: competencia asertiva y no cooperativa; colaboración asertiva, y cooperativa; evasión ni asertiva ni cooperativa; complacencia no asertiva y cooperativa; y compromiso que es el rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad.
- Etapa IV: Comportamiento: en esta etapa los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Esas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.
- Etapa V: Resultados: la interacción acción/ reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias puede ser: resultados funcionales y resultados disfuncionales.

El intercambio acción/reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias, éstas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo (Jehn, 1994; Priem, Harrison, y Muir, 1995; Hoffman, 1959; Van Knippenberg, De Dreu, y Homan, 2004), o disfuncionales si lo obstaculizan (Hinds y Bailey, 2003;

Geyelin y Felsenthal, 1994). Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son forma disfuncionales o destructivas del conflicto. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez es mutuamente excluyente, de modo que las formas en que los individuos perciben el conflicto pudieran tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él. Sin embargo la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.

Las organizaciones están constituidas por personas y grupos con diferentes valores, metas e intereses. Esto plantea el potencial de conflicto respecto de los recursos. Algunos ejemplos de éstos en cuya asignación no estarán de acuerdo los miembros de la empresa son los presupuestos departamentales, asignaciones de espacio, responsabilidades en los proyectos, y ajustes de salario. También en las organizaciones los recursos son limitados, lo que con frecuencia vuelve real el conflicto potencial.

La organización debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, en conclusión, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que sepamos cómo manejarlos a partir del conocimiento de las personas.

1.5.2.4. Otras variables independientes de grupo.

- Confianza, es un concepto cada vez más importante en las organizaciones (Dirks y Ferrin, 2002). Es una expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones (McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998) Los dos elementos más importantes de la definición son que implica familiaridad y riesgo. Las dimensiones clave que subyacen al concepto de confianza son cinco: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura (Schindler y Thomas, 1993). La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño de un grupo (Dirks y Ferrin, 2000; Zacharatos, Barling, y Iverson, 2005). En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza, según se base en: la disuasión, el conocimiento y la identificación (Shapiro, Sheppard, y Cheraskin, 1992; Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006; Child, 2001).

Paralelamente a los grupos que están formalmente definidos en una organización, se encuentran aquellos que aunque no lo distingamos en forma clara en la organización, son de gran importancia en cuanto a su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar los procesos productivos o administrativos, que implica reasignación de nuevas tareas y actividades a los cargos que se encuentren en reestructuración e inclusive en la toma de decisiones en general. Estamos hablando de los grupos informales.

Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera importante

para la creación de un buen ambiente laboral. No se puede determinar con certeza si es bueno o malo que exista esta modalidad de grupos en la organización. Lo que sí se puede hacer es ubicarlos y canalizar esas energías en beneficio de la empresa. Ampliando el concepto antes mencionado se puede decir que las personas que forman parte de estos grupos, encuentran en ellos ese sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas y además presentan formas de pensar e inclusive gustos en común. Es, por tanto, necesario, que las personas que dirigen la organización canalicen dicha energía generada por los grupos informales de una manera positiva y colabore con el buen desarrollo del grupo para que se convierta en un aliado.

De mismo modo como cada organización tiene su gerente, cada grupo también tiene su líder por más informal que sea dicho agrupamiento. Cada integrante de ese grupo informal se sentirá identificado más con ese grupo, luchará por los objetivos del mismo y en este momento, se puede decir, que se están dando las condiciones necesarias para que se comience a hablar de un equipo de trabajo. Lo que le faltaría es tener claro no sólo los objetivos de la organización sino, que esos objetivos individuales y grupales estén orientados a los antes mencionados. En general, el trabajo en equipo puede generar bastantes beneficios a la organización al realizar un proyecto, una actividad o una tarea.

De todo lo que se ha analizado anteriormente se deduce que es de vital importancia contar con el apoyo comprometido de todas las personas que trabajan en una determinada área, ya que al ocurrir esto y al ser percibida esta situación por todos los miembros, primero existirá una situación satisfactoria y segundo ocurrirá que los niveles motivacionales sean mayores a través de todo en equipos de trabajo, que hará

posible que las tareas y actividades se realicen de manera eficaz y eficiente. La formación de equipos autodirigidos en una organización, es un tema que debe ser estudiado con la importancia que se merece y que realmente es uno de los primeros pasos para generar ventajas competitivas. Siempre deberá existir colaboración entre todos los integrantes de un equipo ya que el bienestar de una persona se reflejará en el bienestar del equipo y viceversa.

1.5.3. Nivel de organización

El CO alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal, la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo o métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes.

1.5.3.1. Cultura

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Becker, 1982; Schein, 1985).

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa (misión, estrategia, metas, medios, etc.) e integración interna (lenguaje y conceptos, poder y estatus, recompensas y castigos, etc.).

Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (O'Reilly III, Chatman, y Caldwell, 1991; Chatman y Jehn, 1994): innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles (Gordon y DiTomaso, 1992; Sorensen, 2002; Rosenthal y Masarech, 2003). El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. La unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización (Mowday, Porter, y Steers, 1982; Vandenberghe, 1999). El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy (Case, 1996).

Las formas en las que opera y se administra una organización tendrán efectos sobre el mantenimiento o el cambio de la cultura organizacional: la organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; despide al personal que de manera sostenida o evidente se desvía de la conducta y actividades aceptadas; los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan; resolver los asuntos en forma sistemática transmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos; reacciones frente incidentes y crisis; modelamientos, enseñanza y asesoría; asignación de recompensas y estatus

Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas, en alguna los empleados estarán muy interesados por la compensación, mientras que en otras lo estarán en la innovación tecnológica o el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización

La cuestión es que existe una cultura dominante dentro de la organización y ella es la que se percibe como general, pero no limita a que existan otras detrás de ella, las subculturas. Es importante mencionarlas puesto que son frecuentes en las organizaciones y ocupan lugares importantes como en los departamentos o áreas geográficas.

La definición de cultura no menciona que sea buena o mala, pero podemos darnos cuenta de los beneficios. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y transmite a los empleados cómo hacer las cosas y cuáles son importantes

para toda la organización y para él mismo. Pero por otro lado se puede tornar disfuncional por los siguientes aspectos: barrera contra el cambio; barreras hacia la diversidad; barreras contra las fusiones y adquisiciones.

1.5.3.2. Política

Se define como la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra de modo que actúe de acuerdo con los deseos de esta (Bass, 1990). El comportamiento político en las organizaciones se entiende como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de ésta (Farrell y Petersen, 1982; Drory y Romm, 1990; Cropanzano, Kacmar, y Bozeman, 1995).

1.5.3.3. Estructura

La estructura define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Daft, 2004).

Existen evidencias sustanciales de que los individuos son atraídos, seleccionados y permanecen con las organizaciones que se ajustan mejor a sus características personales (Schneider, Goldstein, y Smith, 1995). Es probable que los candidatos que prefieren lo predecible busquen y consigan empleo en estructuras mecanicistas, y aquellos que prefieren autonomía entren a una estructura orgánica. Así, el efecto de la estructura en el comportamiento del empleado se reduce sin duda cuando el proceso de selección facilita la asignación apropiada de las características individuales con las de la organización.

La revisión de las evidencias que relacionan las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados conducen a la conclusión de que no se puede generalizar. Cualquier análisis del efecto del diseño organizacional sobre el comportamiento del trabajador tiene que tomar en cuenta las diferencias individuales. Para ilustrar esto, consideremos las preferencias de los empleados por la especialización del trabajo, extensión del control y centralización (Porter y Lawler III, 1965; James y Jones, 1976; Dalton, et al., 1980).

1.6. Variables dependientes del comportamiento organizacional

Las variables dependientes del CO se refieren a los factores claves que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Continuamos su análisis según el esquema del modelo de Robbins (1992), además de otras variables.

1.6.1. El modelo de Robbins

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988). Estas consecuencias se resumen en las variables de: productividad, ausentismo, rotación, conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo, responsabilidad social y satisfacción.

1.6.1.1. Productividad

Una organización es productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera (Judge *et al.*, 2001). En resumen, una de las preocupaciones principales del CO es la productividad. Saber cuáles son los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización en su conjunto.

1.6.1.2. Ausentismo

El ausentismo se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a la misma. Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la

correlación va de moderada a débil (Locke, 1976; Hackett y Guion, 1985; Scott y Taylor, 1985; Steel y Rentsch, 1995).

1.6.1.3. Rotación

La rotación se refiere a la salida constante ya sea voluntario o involuntario del personal en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc. Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

Hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización,

que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985; Carsten y Spector, 1987).

La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado (Spencer y Steers, 1981). La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo (Hom y Griffeth, 1995; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000).

1.6.1.4. Conducta que se aparta de las normas de comportamiento

También llamado comportamiento antisocial o incivilidad en el lugar de trabajo, es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. Es el comportamiento desviado en el lugar de trabajo o apatía de los empleados (Hanisch, Hulin y Roznowski, 1998). Es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras: la sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad, etc. Controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se conozca la causa de origen. El gerente sofisticado buscará las causas de origen de los problemas que tal vez desemboquen en desviaciones, en lugar de resolver un problema superficial, ausentismo excesivo, sólo para ver cómo surge otro, aumento de los robos o sabotaje.

1.6.1.5. Responsabilidad social

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto - comportamiento organizacional socialmente responsable (Bateman y Organ, 1983; Podsakoff *et al.*, 2000).

1.6.2. Otras investigaciones

En la misma línea, la mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres posibles consecuencias, como son: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional (Brooke Jr., Russell y Price, 1988).

1.6.2.1. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo, se define de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña (Hodson, 1991) Está relacionada con el cumplimiento de las expectativas, es decir, es una sensación sobre el logro de las expectativas que no se correlaciona con los resultados, pero sí con los conflictos, por lo cual es un tema que nos preocupa en la DRH. La mayoría de las personas prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante a otro que sea predecible y rutinario (Barling, Kelloway e Iverson, 2003; Bond y Bunce, 2003). La satisfacción en el trabajo no sólo

consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol (Judge y Hurst, 2007). La satisfacción es algo dinámico y oscilante.

La satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, citado por Hernández 2003). Se agrupa de la siguiente manera (Guillen y Guil, 2000):

- Como estado emocional (Locke, 1976), positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
- Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1992) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- Como actitud afectiva (Davis y Newstrom, 2001) distinguen dos modelos: modelo unidimensional como actitud hacia el trabajo en general y modelo multidimensional que contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo.

Las facetas de la satisfacción laboral son: la satisfacción laboral propiamente dicha; la satisfacción con el salario; la satisfacción con los compañeros; la satisfacción con los jefes; y la satisfacción con los ascensos. Cada faceta, en diferentes grados, contiene los tres elementos actitudinales mencionados anteriormente. La importancia relativa de cualquier faceta en particular cambia a medida que se desarrollan los eventos del

trabajo. Además, es posible estar muy satisfecho con una faceta y al mismo tiempo frustrado con otra (Daily, 2012).

Los beneficios de la satisfacción laboral trascienden la salud mental y física. Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados, el número de ausencias injustificadas y las tardanzas frecuentes. Existen numerosos estudios que establecen relación entre la satisfacción en el trabajo y diferentes variables como la promoción, la retribución, el reconocimiento, o el compromiso organizacional (Ibrar *et al.*, 2015), y muchos más con la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas.

- Satisfacción y retribución: las personas de la organización pueden experimentar insatisfacción laboral si perciben una falta de equidad, si creen que el trabajo no es estimulante o si su desempeño no ha sido recompensado de manera apropiada, debido a la existencia de un sistema de remuneración ineficaz.
- Satisfacción y productividad: la relación es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas.
- Satisfacción y ausentismo: se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. El personal insatisfecho falta más al trabajo, pero existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos (Scott y Taylor, 1985; Hackett y Guion, 1985)
- Satisfacción y rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. Los estudios demuestran que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del

empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menos relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

Para hacer un seguimiento de la satisfacción laboral, ya que esta es un indicador general de la capacidad de la organización para responder a las necesidades del personal, se desarrollaron numerosos métodos. Todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral sólo se puede inferir: es algo intangible y personal. Estos métodos incluyen: la observación del comportamiento del personal, las entrevistas, y los cuestionarios en cuanto a la satisfacción laboral. El método más económico y confiable es este último. Por ejemplo, el IDT (Índice Descriptivo del Trabajo), es el método que se utiliza más comúnmente para medir la satisfacción laboral (Smith, Kendall y Hullin, 1975). Los investigadores (Weiss *et al.*, 1977) han desarrollado otra herramienta de medición: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.

1.6.2.2. Involucramiento en el trabajo

El involucramiento en el trabajo, es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante

que la beneficia (Rabinowitz y Hall, 1977; Blau, 1985; Reeve y Smith, 2000). Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (Davis y Newstrom, 2001).

Es decir, al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos (Randolph, 2000; Seibert, Silver y Randolph, 2004).

El involucramiento de los empleados se basa en cierto número de teorías de la motivación como: la teoría de los dos factores (teoría X, Y), ya que los programas de involucramiento proporcionan al personal motivación intrínseca si aumentan las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí; la teoría ERC, en los esfuerzos para estimular la necesidad de logro.

Por tanto, parece que los programas de involucramiento del personal tienen potencial de aumentar la motivación intrínseca del empleado en sus tareas laborales.

1.6.2.3. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, se trata de una actitud clave relacionada con el trabajo y cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Tiene su origen en los estudios bajo el enfoque del

comportamiento organizativo, principalmente, en el trabajo de Porter y sus colegas (Mowday, Porter y Steers, 1982) que lo definen como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con implicación en una determinada organización”

El compromiso es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella (Blau, 1985). El compromiso laboral incluye al denominado “involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo” (Chiang *et al.*, 2010) y la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres en Chian, Nuñez Martín y Salazar, 2010). Se identifica en las empresas como el vínculo de *lealtad* por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su *motivación* implícita (Harter, Schmidt, y Hayes, 2002).

El término compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones: “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (Steers, 1977); “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (Robbins y Judge, 2013); “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (Davis y Newstrom, 2001); “es el proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo” (Álvarez de Mon *et al.*, 2001); “es un concepto que dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa” (Álvarez, Zancudo y Rivas, 1992). “es una actitud que se expresa como el

vínculo psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización” (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso con la organización trasciende la lealtad con la compañía. Se puede notar cuando los empleados promueven activamente la organización ante las partes interesadas o ante aquellos que se ven afectados por las acciones de la organización. En otras palabras, el empleado comprometido defiende la reputación de su empleador frente a las críticas. También se observa en la voluntad de un empleado por dar algo de sí mismo a la organización. Cuando un empleado defiende a su compañía, promueve sus valores y aconseja a los recién llegados, está reforzando su compromiso con la organización y adaptándose a sus valores.

Entonces, podemos considerar el compromiso organizacional como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante. Destacan los siguientes modelos:

- Modelo de Porter *et al.*, (1974), que en su empeño por medir el compromiso organizativo desarrollaron un instrumento de medida que ha gozado de aceptación y uso generalizado, el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) conocido como cuestionario de Porter. Aunque al definir el compromiso hacían referencia a tres dimensiones, trataron el modelo como unidimensional. La falta de homogeneidad y por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos que las actitudes, así como el avance conceptual de la concepción multidimensional hizo que posteriormente, el compromiso como

constructo multidimensional empezara a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante:

- Modelo de O'Reilly y Chatman (1986) refleja el vínculo psicológico que ata al individuo con la organización pero la naturaleza de ese vínculo puede diferir. Siguiendo el trabajo de Kelman (1958) sobre cambio de actitud y de conducta afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización podía tomar tres formas: conformidad, cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas; identificación, cuando los empleados sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios; e interiorización, cuando los valores del individuo y de la organización coinciden. Si bien este enfoque sirvió para sensibilizar con la naturaleza multidimensional del compromiso, su impacto ha sido más bien escaso, en gran parte se ha debido a la dificultad por distinguir entre la identificación e interiorización (Caldwell, Chatman, y O'Reilly, 1990; O'Reilly y Caldwell, 1991).
- Modelo de Meyer y Allen (1993), el vínculo se puede alcanzar mediante tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Afectivo: identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El trabajador muestra una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y

fuerte deseo de permanecer en ella. Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Esta dimensión es la que mayor atención ha recibido por los investigadores (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1997). Es la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores (Meyer y Allen, 1997). Para medirlo Meyer y Allen crearon el ACS (Affective Commitment Scale) que significó una mejora significativa sobre el OCQ.

Continuidad, el apego que tiene el trabajador con la empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costes personales que le supone el trabajo y los costes añadidos al abandono de la empresa. Es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso.

Normativo, en 1990 Meyer y Allen añadieron este tercer componente al modelo definido como el sentimiento de lealtad a la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar. Se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación

o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960). Estas modalidades de compromiso determinan una disposición diferente hacia la organización; las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño, las personas con un compromiso de continuidad están necesitadas de permanecer en la empresa y las personas con compromiso normativo se sienten obligas a permanecer.

Las tres dimensiones del modelo representan tres maneras diferentes de estar unido a una organización. Se podría decir que las personas permanecen unidas a una organización porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (continuidad) o porque sienten que deben hacerlo (normativo). Son tres dimensiones distintas que tienen diferentes causas y consecuencias, que no tienen por qué ser vistas como mutuamente excluyentes. Los principales problemas se asocian a un posible solapamiento entre las dimensiones afectivas y normativas (Frutos, Ruiz y San Martín., 1998; Ko *et al*, 1997) y la ambigüedad conceptual de la dimensión de continuidad (Ko *et al.*, 1997; Swailes, 2002).

El concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el CO. Una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que un alto compromiso por parte de los empleados puede ser una fuente de

ventaja competitiva para la organización (Porter, Steers y Mowday, 2005). En la actualidad, constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la DRH para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, suele ser un mejor predictor de la rotación, puntualidad, etc. Es por tanto, importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros (Chiang *et al.*, 2010).

El compromiso organizacional es diferente de la satisfacción laboral porque involucra una perspectiva más amplia que abarca toda la organización. La satisfacción laboral es un concepto más estrecho porque se centra en las reacciones de los empleados respecto de sus trabajos, sufre fluctuaciones a corto plazo que dependen de las condiciones inmediatas relacionadas con el puesto (por ejemplo, la percepción de equidad). Por el contrario, el compromiso organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo, de manera lenta pero firme. Así, es posible que un empleado esté satisfecho con su trabajo pero que no haya acumulado experiencia laboral suficiente como para estar comprometido con la organización.

Los períodos de incertidumbre económica desgastan el compromiso con la organización, ya que se deteriora la percepción de los empleados sobre la calidad de las relaciones laborales y aumenta el miedo a un incremento en el desempleo. Las personas que alguna vez dieron por sentado sus trabajos o aumentos de salario se sobresaltan ante la realidad de gran desempleo y downsizing corporativo. La inseguridad económica entre los empleados que permanecen en sus trabajos aumenta cuando las condiciones económicas están en declive. Una vez que los empleados se identifican con los objetivos y los valores de la organización, es mucho menos probable que abandonen su empleo,

incluso durante períodos de insatisfacción laboral (no se rinden y esperan que las cosas mejoren). Los empleados con mayor compromiso tienen un mejor desempeño, y usualmente se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos.

Mientras, el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque la personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Algunos estudios establecen una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada (Riketta, 2002; Wright y Bonett, 2002). El compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto (Robbins y Judge, 2013). Las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003). El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y

las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 2001). Otros demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación (Hom, Katerberg, y Hulin, 1979; Angle y Perry, 1983; Pierce y Dunham, 1987; Simons y Roberson, 2003).

Un concepto más amplio del compromiso es el llamado “engagement” que es el resultado que se logra estimulando el entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigiéndola hacia el éxito organizacional (Murlis, 2005). Este resultado sólo puede lograrse cuando la organización ofrece un contrato implícito a sus empleados que provoca conductas positivas específicas alineadas con los objetivos de la organización (Bevan, Barber y Robinson, 1997; Robinson, 2005). Existen estudios que demuestran cómo influyen determinadas variables en el engagement, como la motivación intrínseca (Lawler, 1969), el ambiente de trabajo, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento del personal (Reynolds, 2004), etc. En el compromiso organizacional influyen: la motivación intrínseca (Kochan, and Dyer, 1993), estrategia, política de recursos humanos, lugar de trabajo, estrategias específicas de participación.

1.6.2.4. Desempeño

Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño (Ostroff, 1992) (Ryan, Schmitt y Johnson, 1996; Harter, Schmidt y Hayes, 2002). La dedicación no

significa buenos resultados, pero sí esfuerzo y buena voluntad hacia todo lo relacionado con el trabajo y con la organización.

1.6.2.5. Lealtad

El personal satisfecho incrementa la lealtad en el hecho de que la persona se esfuerza por hacer bien su trabajo pero, más aún, en que quiere a la empresa, no desea irse a otra, procura que los objetivos se cumplan y que la empresa crezca.

1.6.2.6. Conformidad y/o creatividad

En el sentido de que quien cumple con todo lo que debe no cambia nada y quien no cumple con algunas cosas es quien produce cambios y el cambio, pues, está en manos de quienes de alguna manera se rebelan frente al sistema social establecido. No hay creatividad a partir de la conformidad. Es importante la aportación del personal para cubrir los procesos y estructuras que lo permiten, y capacitarlos, directa e indirectamente, para contribuir a la toma de decisiones en la empresa (Boxall y Purcell, 2003). La capacidad de los empleados puede influir en las acciones de la organización (Millward, Bryson y Forth, 2000).

1.6.2.7. Clima laboral

Es la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social (Méndez, 2006).

La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, las percepciones (Dessler, 1976). Se basa en el enfoque objetivo del clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma (Forehand y Gilmer, 1964). Por tanto, en el enfoque subjetivo es donde se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización (Halpin y Crofts, 1962) y comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer 1968).

En definitiva el clima organizacional es la identificación de características que hacen las personas que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo

tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Likert (1986) menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

El clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

1.7.El comportamiento organizacional en la relación laboral

1.7.1. Interrelación de variables

Si el CO constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen en el comportamiento dentro de la organización, quiere decir que todo su conocimiento se aplica para hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente. De manera específica el CO centra su estudio en la búsqueda de una mejora de las variables dependientes, es decir, para una mayor productividad de la organización, así como reducir las tasas de ausentismo y de rotación además de buscar los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo, etc.

Cada variable independiente del modelo de Robbins tendrá, por tanto, efectos en distintos sentidos y grados dentro de la relación laboral, traducido en modificaciones de las variables dependientes:

- En el nivel individual: la personalidad, puede ayudar a optimizar el ajuste al puesto. Las evaluaciones de personalidad son ampliamente reconocidas como herramientas útiles para mejorar el reclutamiento, la adecuación al puesto de trabajo y el posicionamiento correcto de candidatos atractivos, a fin de otorgarles una posición en donde puedan agregar valor a la firma y a su ventaja competitiva rápidamente (Cattell y Mead, 2008); esto a su vez lleva a disminuir el grado de rotación y a aumentar la satisfacción en el trabajo. Existen estudios que afirman la diferente sensibilidad hacia la recompensa y el castigo (Gray,

1987, 1993) de tal forma que una persona extravertida está más motivado para ganar una determinada recompensa, mientras que otra introvertida está más motivada para evitar el castigo (Gupta, 1976; McCord y Wakefield, 1981; Boddy, Carver, y Rowley, 1986; Patterson, Kosson, y Newman, 1987). Por tanto, se podría considerar que las organizaciones dominados por los extrovertidos pueden motivar al personal con incentivos que actúan como refuerzos, mientras que las organizaciones que están dominados por los introvertidos y muy sensible a las sanciones y castigos potenciales se podrían utilizar para dar forma, o por lo menos prevenir, varios tipos de comportamientos (Furnham, 1998). Los maquiavélicos, por otro lado intentarán transformar el trabajo en equipo y la colaboración para lograr sus propios fines. En aquellas firmas que cuentan con el trabajo en equipo, esto puede disminuir la productividad del equipo substancialmente, ya que crea un ambiente de trabajo en donde se anteponen las necesidades de una persona al desempeño y la productividad del equipo. Si la persona en cuestión es el líder del equipo, sus miembros pueden exigir recompensas personales (que no estén relacionadas con el desempeño) a cambio de lealtad a los objetivos personales del líder. Desde luego, esta situación socava los objetivos de la firma y la fuerza de su ventaja competitiva.

En relación a los valores y actitudes, es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa.

Los motivadores son distintos para cada individuo, existen diversas teorías, pero se debe distinguir sobre todo en las organizaciones, a los individuos y sus posibles motivaciones: aplicando la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la necesidad de encontrar trabajo equivaldría a las necesidades fisiológicas, conseguir un contrato de trabajo estable y una retribución adecuada a necesidades de seguridad; obtener la aceptación de los compañeros de trabajo, relacionándose con ellos, tanto en el trabajo como fuera de él a necesidades sociales; lograr el prestigio, la consideración profesional, y si es necesario, la admiración de los compañeros a necesidades de estimación, y por último, ocupar puestos de responsabilidad y liderazgo a necesidades de autorrealización. Esto significa que las herramientas de la motivación no pueden ser aplicadas colectivamente a todos por igual, han de individualizarse. Es decir, si un empleado se encuentra en un nivel de seguridad no podemos ofrecerle un salario relativamente elevado si al mismo tiempo también se le ofrece un contrato laboral precario. O, si en el nivel de estimación, desea ser reconocido por la dirección de la empresa por su actuación muy positiva, pero en vez de satisfacerle con reconocimientos, comentarios y consideraciones profesionales, se decide concederle un premio económico. Aplicando la teoría de los dos factores de Herzberg, podemos clasificar el salario entre los factores higiénicos y los factores motivacionales serían otros como el reconocimiento, el propio trabajo, las expectativas de desarrollo personal, etc. Tras un incremento de salario se produce un aumento de satisfacción puntual que se diluye en los siguientes meses. Además, si no se produce ese incremento de salario se da un elemento de insatisfacción. A esto se refería Hertzberg como factor higiénico, no

motiva, pero si falta puede ciertamente desmotivar. Mientras que según McGregor, si el directivo cree que todos sus colaboradores son mediocres y hay que pagarles lo menos posible (aplicando la teoría X), puede que tenga razón, pero los más motivados y capaces se irán y el resto se acomodará al entorno. Si piensa realmente que sus equipos de trabajo están formados por personas que desean comprometerse con el proyecto de empresa, el tiempo le demostrará que está en lo cierto, ya que probablemente sean los no identificados los que buscarán acomodo en otro lugar. En cuanto a la teoría del logro, este es más importante que la recompensa material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La gente motivada por el logro constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor. Por tanto, para impulsar esta teoría en la organización, debemos ofrecer a los empleados la posibilidad de conseguir unos objetivos a los que puedan aspirar con cierta facilidad (ej. mejor posición en la organización, mayores ingresos, etc.), facilitándoles los medios necesarios de lograrlo (formación, herramientas, etc.). El dinero puede motivar no solo el desempeño y otro tipo de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización (Lawler III, 1971).

Por último, debemos incidir en que el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, de su importancia en el análisis. Un

elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Goncalves, 2002)

- En el nivel de grupo, la comunicación es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo para el proceso de la toma de decisiones. El líder es quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. Y por otro lado, los conflictos, sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, en su forma constructiva y funcional del conflicto u obstruyen el desempeño del grupo en su forma disfuncional o destructiva del conflicto.
- En el nivel de organización, la cultura fuerte de una organización tiene mayor impacto en el comportamiento del personal y se relaciona más directamente con la menor rotación. La unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización (Mowday, Porter, y Steers, 1982; Vandenberghe, 1999).

En relación a la política, para la mayoría de las personas con aptitudes políticas modestas o que no están dispuestas a participar en el juego de la política, los resultados tienden a ser sobre todo negativos. Hay muchas investigaciones sobre la relación que hay entre la política organizacional y los resultados individuales (Kacmar *et al*, 1999) como la disminución de la satisfacción en el trabajo

(Hochwarter *et al.*, 2003; Rosen, Levy, y Hall, 2006) aumentan la ansiedad y el estrés (Ferris *et al.*, 1996; Vigoda, 2002), se eleva la rotación de personal (Kiewitz *et al.*, 2002; Andrews, Witt y Kacmar, 2003), disminuye el desempeño (Aryee, Chen y Budhwar, 2004).

Finalmente, la estructura contribuye a explicar y predecir el comportamiento, es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un resultado importante en las actitudes y el comportamiento del empleado. En la medida en que la estructura de una organización reduce la imprecisión para los empleados y aclara preocupaciones, la estructura moldea sus actitudes, al mismo tiempo que facilita y motiva alcanzar mayores niveles de cargo. Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen.

La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar el comportamiento de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización.

1.7.2. Acciones y soluciones

Los seres humanos son complejos, como no se parecen, nuestra capacidad de hacer generalizaciones sencillas, seguras y sistematizadas sobre ellos, es limitada. Es frecuente que dos personas actúen de forma distinta ante una misma situación y el

comportamiento de la persona varíe con diferentes situaciones. Por supuesto, esto no significa que no sea posible efectuar predicciones válidas del comportamiento humano con exactitud razonable. Sin embargo, significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación, o de contingencia. Las personas son complejas y complicadas, por lo que también lo deben ser las teorías desarrolladas para explicar sus acciones.

Es importante el empleo de un estudio sistemático por parte del CO para de esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se haría solo con el empleo de la intuición. Como es lógico las personas que trabajan en las organizaciones son diferentes, por lo que se requiere observar el CO desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa-efecto. Es necesario conocer los factores que llevan a las personas a cooperar. Las personas están dispuestas a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. Para lograr ese interés es necesario conocer los factores que condicionan las necesidades de las personas. Este conocimiento utilizado con habilidad ayudará a guiar de forma favorable el comportamiento de las personas de la organización mediante una serie de herramientas que la misma tiene capacidad de utilizar.

Por tanto, al ser tan variados los factores de influencia es difícil que las personas en una organización reaccionen de forma igual ante una serie de estímulos que se aplican por igual a todos sus miembros, dependerá de los intereses que cada empleado tenga. Si bien es cierto que la influencia del grupo en el que se encuentre relacionado puede

aminorar las diferencias. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad (Thompson, 1976).

El CO ofrece de igual manera para los gerentes retos y oportunidades. Las diferencias que se presentan y proporcionan a los gerentes una ayuda para que comprendan que esta diversidad de la fuerza laboral y las prácticas, si es administrada de manera adecuada incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, además de mejorar la toma de decisiones pues incrementan la posibilidad de brindar diversos puntos de vista a un tema específico.

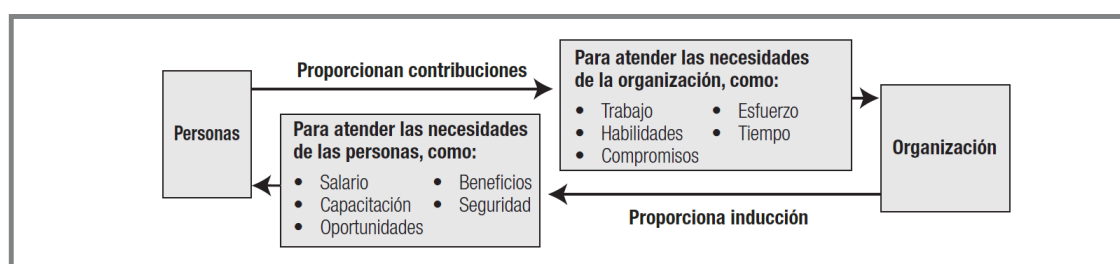
La empresa puede generar acciones o desarrollar políticas que afecten al comportamiento de las personas, en general: las políticas de la empresa y el trato que la persona recibe. Las políticas modernas en recursos humanos disponen de fórmulas múltiples y variadas, que en conjunto benefician a ambas partes. Un trabajador contento es un trabajador fiel, y ello repercute favorablemente en su rendimiento. El CO puede de igual forma ayudar a mejorar la calidad y la productividad normal que presenta el empleado y además muestra la manera en que los gerentes deben facultar a sus subordinados y de igual forma deben saber cómo diseñar y poner en práctica programas de cambio, brinda conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales de los gerentes.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el CO ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el CO brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

1.8.El comportamiento organizacional y la compensación

La interacción entre las personas y las organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Si analizamos el CO se centra en la manera de mejorar la productividad; reducir el ausentismo, la rotación y el comportamiento que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo; así como fomentar el comportamiento ciudadano organizacional y la satisfacción en el trabajo. Es decir, las personas contribuyen a las variables dependientes del CO y la organización incentiva a las mismas proporcionando el desarrollo de las variables independientes.

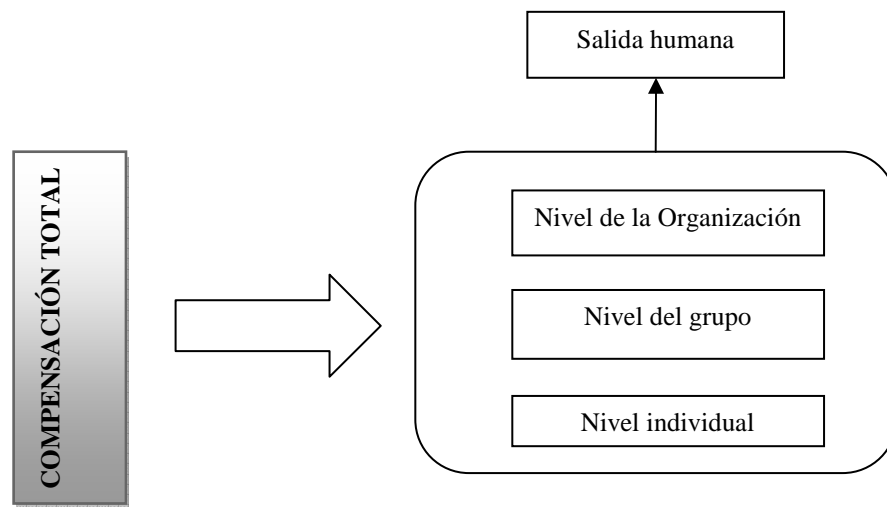
Figura 2.4. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones



Fuente: Chiavenato, 2007

En este punto, si bien ya se ha mencionado en alguna de las variables anteriores, es donde nos interesa conocer si la política retributiva tiene incidencia en el comportamiento del individuo para la consecución de un objetivo (Farrell, 1983) (Rusbult *et al.*, 1988). Planteamos, por tanto, introducir la compensación total en el modelo de CO y analizamos los posibles resultados.

Figura 2.5. Modelo de comportamiento organizacional y compensación total



Fuente: Elaboración propia

Se plantea si la compensación total afecta a las variables del modelo de CO, es decir, si la compensación puede conducir a la consecución de determinados objetivos o condicionar las variables dependientes del modelo.

De acuerdo a nuestro estudio de CO y los resultados aportados de complejidad en las personas, podemos deducir que muy probablemente cada una de ellas responderá de forma diferente a los estímulos de la compensación total, por un lado podrán no estar directamente interesadas en el dinero y responderán más a otras recompensas de tipo intrínseca o no financiera. Pero lo cierto es que la mayoría de las personas reaccionan positivamente a una combinación de retribuciones, tanto financieras como no financieras, aunque al final, la forma positiva dependerá de sus propias necesidades y aspiraciones.

Hay multitud de factores interdependientes involucrados en el comportamiento de las personas. Estas necesitan dinero para vivir y por lo tanto, quieren dinero. Al final, las personas en la organización terminarán fijando una serie de cuestiones: ¿Cómo puedo ganar más (claridad acerca de la política retributiva)?; ¿Cuánto ganan otros que aportan lo mismo que yo (equidad interna)?; ¿Cuánto podría ganar en otra organización haciendo lo mismo (equidad externa)?

Una serie de perspectivas teóricas se han utilizado para explicar y comprender los mecanismos por los que las recompensas monetarias pueden positivamente influir el desempeño individual y grupal (Vroom, 1964; Locke, 1968), la teoría de refuerzo (Skinner 1969). Otras, como la teoría de la evaluación, o la AEC (Deci y Ryan, 1985), han sido utilizadas para cuestionar el supuesto básico de que retribuir produce un impacto en el rendimiento de los empleados.

El valor que le den las personas de la organización a la compensación recibida incidirá directamente en el esfuerzo que empleen para obtenerlas (Porter y Lawler III, 1968), es decir, entre más se valore la recompensa más aumentará su nivel de motivación. Por lo tanto, el dinero puede proporcionar motivación positiva en las circunstancias adecuadas, no sólo porque el personal necesita y quiere dinero, sino también porque sirve como un medio altamente tangible de reconocimiento. Pero los sistemas de pago mal diseñados y gestionados pueden desmotivar.

Pese a que la doctrina apuesta mayoritariamente por negar la exclusividad del dinero como elemento motivador de los profesionales, cabe mencionar que algunos defienden lo contrario. Robbins (1992) justifica que el dinero representa el incentivo crucial para

la motivación en el trabajo en el que se hacen referencias a otros estudiosos del tema en cuestión.

La retribución no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo, sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Un estudio reveló que si bien sólo un cuarenta y cinco por ciento de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el setenta y cinco por ciento de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal (White, 2005).

Las personas trabajan por dinero, pero trabajan más por tener una vida plena, para divertirse. Las compañías que ignoran este aspecto están esencialmente sobornando a sus empleados y pagarán el precio de una falta de lealtad y de compromiso (Pfeffer, 1998). La compensación debe estar claramente relacionada con el esfuerzo o el nivel de la responsabilidad y las personas no deben recibir menos dinero que se merecen en comparación con sus compañeros trabajadores (Jaques, 1961).

Dado que la retribución es tan importante, necesitamos entender qué y cómo pagar a los empleados. Para hacer eso, la organización debe tomar algunas decisiones estratégicas. Como por ejemplo si los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo del mercado o cómo recibirán reconocimiento las contribuciones individuales. Una de las preocupaciones fundamentales de la gestión de la compensación es como se pueden conseguir altos niveles de rendimiento de la gente. El

desarrollo de una cultura del rendimiento es un objetivo típico de la estrategia de la compensación.

Por tanto, es necesario entender los factores de comportamiento de las personas y cómo, a la luz de estos factores, que procesos y prácticas de compensación pueden ser desarrollados con los que aumentarán la satisfacción, el compromiso de trabajo, la productividad, la conducta positiva, etc.

LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son como unidades sociales o agrupaciones de personas intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos. Por tanto, una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr determinados objetivos comunes. Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea (Hall, 1996).

Existe una gran variedad de organizaciones que pueden ser de tipo lucrativas o no lucrativas; industriales, prestadoras de servicios, financieras; universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. No existen dos organizaciones iguales (Chiavenato, 2007) por diferentes tamaños y estructuras organizacionales, además, de operar en ambientes diferentes, con influencias y contingencias variadas que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.

A medida que las organizaciones logran los objetivos y que descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, se reconstruyen, reestructuran y redefinen. Por tanto, se considera que son un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios (Chiavenato, 2007). Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

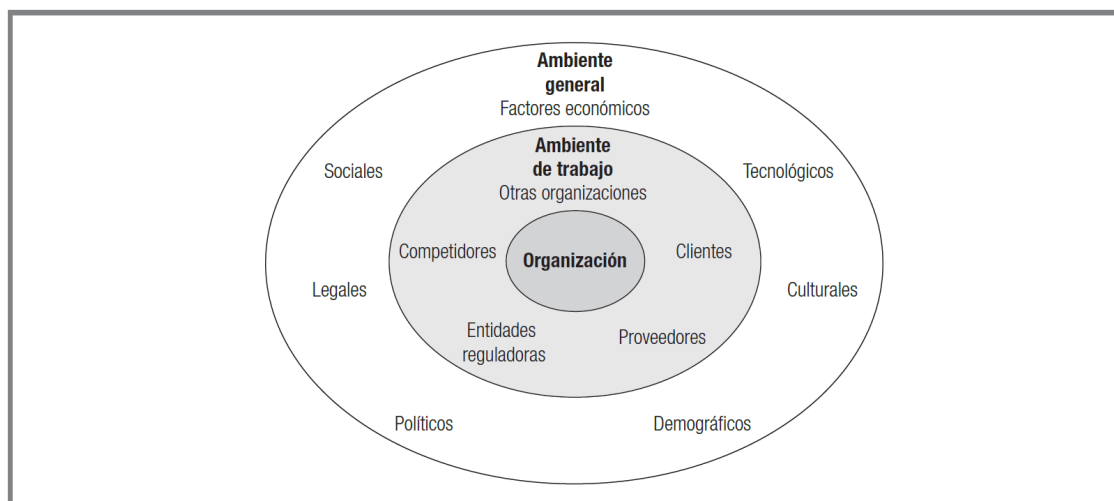
La organización es un sistema con características propias, cada una con su propia cultura y con un sistema de valores, dinámico y vivo de adaptación y reorganización. Sistemas abiertos que realizan transacciones con la sociedad y presentan entradas en

forma de personas, materiales, dinero, fuerzas políticas y económicas y salidas en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros (McGregor, 1957). El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas, es decir, las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema (McGregor, 1974). Todo sistema existe y opera en un ambiente que es el contexto dentro del cual existe la organización o, dicho de otra forma, todo lo que existe alrededor de la organización.

El ambiente proporciona los recursos que necesita la organización para existir, y es en el ambiente donde la organización deposita sus resultados. Muchas veces el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema u organización. y condiciona las características que deben tener estas para tener éxito en sus actividades (Chiavenato, 2007).

El ambiente puede ser: microambiente o laboral, es decir, específico de cada organización (proveedores de recursos materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios; y clientes o consumidores); y macroambiente o general, formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general.

Figura 3.1. Organización y ambiente



Fuente: Chiavenato, 2007

3.1. Visión histórica

El concepto de organización y el comportamiento de las personas en la misma ha evolucionado a lo largo del tiempo. Diferentes autores (Porret, 2006; Arsmtrong, 2014) agrupan en tres etapas durante el transcurso del siglo XX: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

- Era de la industrialización clásica: comprende el periodo entre 1900 y 1950. Se intensifica el fenómeno de la industrialización, que se inicia con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. Su principal característica fue la

intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

Destacan las escuelas de gestión clásica o científica, representada por Fayol (1916), Taylor (1911) y Urwick (1947), fundamentadas en el control, el orden, la formalidad y la necesidad de las organizaciones para reducir al mínimo la posibilidad de desgracia y relaciones informales incontrolables, dejando espacio sólo para los formales. El modelo burocrático, definido por Weber (1946), con máxima especialización, definiciones claras de trabajo, patrones de autoridad verticales, el máximo uso de normas y administración impersonal.

- Era de la industrialización neoclásica: de 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. Las organizaciones comienzan a probar nuevos modelos de estructuras que proporcionan mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Se sustituyen las relaciones industriales por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al

internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.

Destacan las escuelas de las relaciones humanas, el modelo clásico fue cambiado por Barnard (1938). La importancia de los grupos informales y el liderazgo humano fue enfatizado por Elton Mayo (1933). La escuela de ciencias de la conducta, en los años 1950 y 1960 la atención se centró en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Científicos conductuales, como Argyris (1957), Herzberg (1968), McGregor (1960) y Likert (1961) adoptaron un punto de vista humanista que estaba preocupado por lo que la gente podría contribuir y cómo podrían ser motivados. El modelo socio-técnica - Emery (1959) y sus colegas del Instituto Tavistock sobre los aspectos técnicos o de trabajo relacionados entre sí en los aspectos humanos o sociales. La escuela de los sistemas por Miller y Rice (1967) señalaron que las organizaciones deben ser tratados como sistemas abiertos que dependen de su entorno. La característica básica de la empresa como un sistema abierto es que transforma inputs en productos dentro de su entorno. La escuela de contingencia - en la década de 1960 Burns y Stalker (1961), Woodward (1965) y Lawrence y Lorsch (1969) analizó una variedad de organizaciones y llegó a la conclusión de que las estructuras y métodos de operación de la organización están en función de las circunstancias en las que existen. La escuela post- burocrática, Pascale (1990), Ghoshal and Bartlett (1995) como una cartera de dinámica de procesos que se superponen. El énfasis está en 'tareas horizontales', la colaboración y trabajo en red en todas las unidades y no en "tareas verticales" dentro de las unidades

funcionales.

- Era de la información: Comienza alrededor de 1990, hasta la época actual. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el ordenador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros (outsourcing) mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Como dicen Ghoshal y Bartlett (1995) “los gerentes están empezando a hacer frente a sus organizaciones en diferentes maneras”. En lugar de verla como una jerarquía de funciones estáticas, piensan en ella como una cartera de procesos dinámicos.

Las organizaciones para tener éxito deben ser extremadamente ágiles e innovadoras.

Nos encontramos en la Era de la Información, donde el conocimiento se está convirtiendo en el recurso organizacional más importante de la organización. Una riqueza más importante y crucial que el dinero. (Chiavenato, 2007). Durante toda la Era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. Actualmente, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización y es el capital intelectual de la organización el que cobra más importancia. Un capital invisible compuesto de activos intangibles (Chiavenato, 2007). La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que hacer frente a un fenómeno insospechado:

El valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico sino sobre todo de su capital intelectual constituido de activos intangibles como: capital interno, que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos; capital externo, que comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa; y el capital humano, que es el capital de gente, de talentos y de competencias.

En la Era de la Información, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más importante y crucial que el dinero. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante.

El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado. En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber: estructurales, tecnológicos, en los productos o servicios, y culturales. El cambio organizacional es planeado y dirigido mediante la dirección estratégica. La recopilación de datos, un diagnóstico organizacional y finalmente, se ejecuta la acción de intervención. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. No funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos.

El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (provenientes del ambiente) o endógenas (del interior de la organización).

3.2. Dirección estratégica

La estrategia define el comportamiento de la organización y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. La misión indica el camino que debe seguir la organización. La visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Y los objetivos son los resultados deseados que se pretenden alcanzar en un determinado periodo. La definición de los objetivos globales

de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional (corporativa).

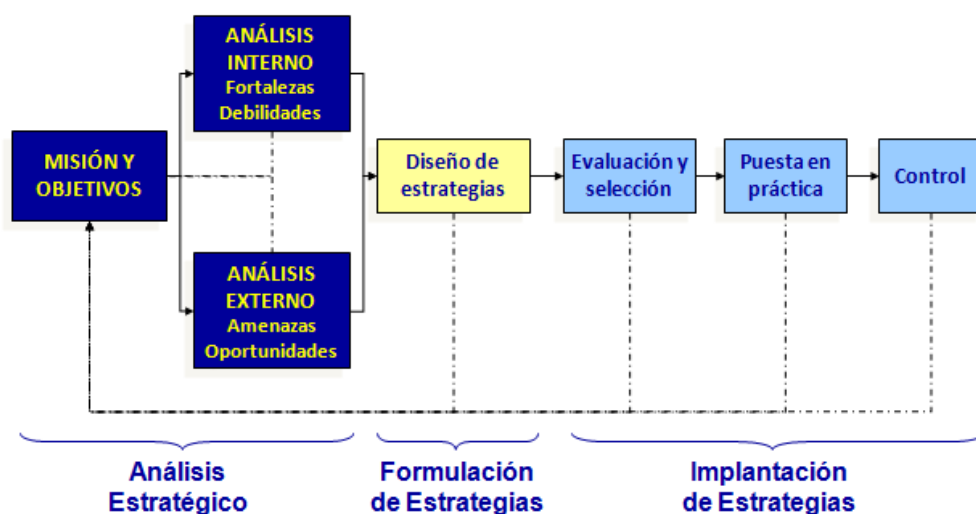
Además debemos tener en cuenta que no solo está condicionada por la misión, visión y objetivos, sino que la estrategia también va a estar orientada por dos tipos de análisis: el ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse y; organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Los empresarios y directivos se enfrentan a la incertidumbre del entorno económico, social, tecnológico o administrativo cambiante; a la incertidumbre que se deriva del comportamiento de los competidores que a su vez reaccionan ante nuestras decisiones; y de otros agentes con los que la empresa interactúa: clientes, proveedores, sindicatos, sociedad en general. Pero también de la dificultad de integrar internamente los distintos grupos humanos que participan en la empresa: propietarios, directivos, trabajadores o profesionales.

Para ajustarse a su entorno, las organizaciones deben analizar todas las opciones estratégicas de que dispone, en lugar circunscribirse a su paradigma, resistiéndose al cambio. La dirección estratégica trata de analizar la necesidad de integración de la empresa con el entorno en el cual desarrolla su actividad.

Al final de todo ello, la empresa debe ser competitiva, es decir, debe obtener beneficios adecuados para mantener su actividad y remunerar correctamente a los distintos grupos participantes, ya sean internos o externos para que sigan aportando sus esfuerzos en el logro de los objetivos

Figura 3.2: Proceso de la dirección estratégica



Fuente: Navas y Guerras, 2007

Existen muchas definiciones de estrategia “la determinación de los objetivos a largo plazo y objetivos básicos de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962); “la dialéctica de la empresa con su entorno” (Ansoff, 1976); “La estrategia es un conjunto de opciones fundamentales o críticas acerca de los fines y los medios de un negocio” (Child, 1972).

La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo y el alcance de una organización. También es crucial ver cómo la organización se posiciona con respecto al medio ambiente y en particular a sus competidores. La preocupación con el establecimiento de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo, y no por maniobra técnica, pero al tomar una perspectiva global a largo plazo (Faulkner y Johnson, 1992). “La estrategia de negocio tiene que ver con el partido entre las capacidades internas de la empresa y su

entorno externo” (Kay, 1999).

Si se trata de una estrategia de recursos humanos o cualquier otro tipo de gestión estratégica, debe tener dos elementos clave: debe haber objetivos estratégicos, y debe haber un plan de acción, es decir, el medio por el cual se propone que se cumplirán los objetivos (Richardson y Thompson, 1999).

El énfasis en la estrategia está en acciones enfocadas que diferencian a la empresa de sus competidores (Purcell, 1999). La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

3.1.1. Análisis estratégico

Con el análisis estratégico se obtiene información para dar respuesta al conocimiento del entorno y de la situación interna de la empresa, así como definir la orientación general, en términos de misión y objetivos, que va a orientar todo el proceso de decisión.

Se trata del proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez

definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa. Existe un debate entre los que defienden que el entorno y sus influencias son lo más importante a la hora de analizar la posición estratégica de una organización, y aquellos otros que afirman que son los recursos y las competencias específicas de una organización las que constituyen los factores determinantes (Johnson y Scholes, 1999). Pero, en definitiva, el análisis estratégico se ocupa de entender esa relación entre las distintas fuerzas que influyen sobre la organización y su elección de estrategias.

Otra cuestión que se plantea es relativa a quién fija los objetivos, en referencia al problema de la discrecionalidad de la dirección respecto de los accionistas ante el establecimiento de las metas generales que la empresa debe conseguir, las expectativas de los stakeholders y objetivos de la organización (ética, cultura, misión, visión, valores, etc.). La dirección estratégica, basada en la actitud estratégica que implica que sea extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio (Menguzzato y Renau, 1991) y que centra la preocupación de los directivos, no solo en la eficiencia, sino también en la eficacia, utiliza la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y de las líneas de acción a seguir para alcanzarlos.

3.1.2. Formulación de estrategias

La organización busca opciones válidas para conseguir los objetivos con la formulación de la estrategia, así, debe plantearse cómo competir mejor, cómo desarrollar sus actividades en el futuro, cómo mejorar sus capacidades internas o cómo responder a las actuaciones de otros competidores o agentes económicos o sociales. La organización

trataría de formular o diseñar, tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Se trata de resolver los problemas en situaciones no estructuradas (Digman, 1990).

La diversidad de criterios respecto a las alternativas estratégicas puede ser elevada. La organización puede optar por una diferenciación en la que se distinguen estrategias a nivel corporativo, estrategias a nivel de negocio y estrategias funcionales:

- A nivel corporativo se plantean cuestiones generales relativas a la definición del ámbito de actividad de la organización y a las distintas modalidades de desarrollo. Por tanto, es precisa una visión global de la organización, a partir de la cual sea posible identificar oportunidades de negocio.
- A nivel de negocio, se plantea cómo competir mejor y obtener el éxito en los negocios concretos, una vez definidos estos. Ahora, la toma de decisiones está vinculada al tipo de actividad que se desarrolla y la identificación de las mejores opciones para competir en tales actividades.
- A nivel funcional, las decisiones a tomar se relacionan con las áreas funcionales de la organización: producción, financiación, comercialización, tecnología, compras y recursos humanos.

Los tipos de estrategia pueden ser (Navas y Guerras, 2015)

- Estrategias competitivas: se trata de una característica que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Aunque el origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad

de la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas (Porter, 2009): liderazgo en costes, cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad, mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes (Porter, 1987); y diferenciación de productos, tendentes a incrementar el valor añadido percibido: implica una clara orientación de la empresa hacia el mercado, y por ello, a veces el elemento clave de la diferenciación no está en el producto mismo sino en la forma en que la empresa atiende o trata de satisfacer las necesidades de los clientes.

- Estrategias con base en la industria: según el tipo de industrias (nueva, madura, en declive, etc.) se establecen las estrategias más adecuadas en función de su ciclo de vida, de las fuentes y el tamaño de la ventaja competitiva a obtener en las distintas industrias:

En industrias nuevas o emergentes suelen estar vinculadas al cambio tecnológico: altos costes iniciales, lento crecimiento de la demanda y elevado riesgo, etc. En industrias maduras: exceso de capacidad parcialmente ociosa, dificultad para desarrollar nuevos productos y servicios, aumento de la competencia, disminución de márgenes, etc. En industrias en declive: disminución de la demanda, exceso de capacidad, agresiva competencia, ausencia de cambios tecnológicos, etc. En otros tipos de industrias: negocios de volumen, fragmentadas, especializadas, etc.

- Estrategias tecnológicas: la tecnología incide directamente en una adecuada actuación competitiva. Por tanto, se deben identificar las alternativas estratégicas de la empresa y las formas de consecución de la tecnología, así como analizar la problemática específica de las actividades de I+D en la empresa.
- Estrategias de desarrollo: conocer las variables clave para la definición del campo de actividad de la empresa (ámbito –funciones, grupo de clientes y tecnología-, diferenciación entre segmentos y diferenciación entre consumidores) e identificar la concreción del campo de actividad a través de las estrategias de expansión y diversificación.
- Estrategias de internacionalización: las estrategias más adecuadas para competir en las industrias globales pueden ser por razones: internas (reducción de costes, búsqueda de recursos, explotación de recursos y capacidades, disminución del riesgo global; tamaño mínimo eficiente, etc.); o externas (demanda externa; globalización de la industria, ciclo de vida, pautas del consumidor; restricciones legales; etc.).

La formulación estratégica también tiene que ver con los propósitos y con lo que las personas quieren que sea la organización. Por tanto, debemos analizar y entender los contextos políticos y culturales de la organización como parte del análisis estratégico.

3.1.3. Implantación de las estrategias

Con la implantación de la estrategia se pasa del análisis y la formulación a la acción, a la puesta en práctica de la estrategia. Sin la adecuada consideración de los aspectos

organizativos, culturales, del factor humano o de los sistemas de planificación y control, el proceso estratégico puede fracasar aún cuando el diseño de la estrategia sea el correcto. En definitiva, se trata de la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

La implantación de las estrategias trata los procesos de evaluación, selección, puesta en práctica, planificación y control de las estrategias. Se estudia la relación con la estrategia empresarial, así como las implicaciones que se derivan de dichas relaciones, es decir, cómo la estructura organizativa facilita o perjudica la implantación de una determinada estrategia, tanto a nivel corporativo como de negocio; las habilidades y características que debe reunir la dirección para llevar adelante la implantación; analizar el papel del factor humano en el éxito de la estrategia y la necesidad asociada de definir una política específica al respecto; y el papel de la cultura como factor acelerador o retardador del cambio que implica la puesta en práctica de una estrategia.

En la realidad de las organizaciones las decisiones adoptadas obedecen tanto a criterios de racionalidad económica y estratégica como a otros factores no tan racionales tales como: creencias subjetivas, intuición del empresario, intereses y motivaciones implícitos de los directivos, relaciones de poder de los distintos grupos que participan en la organización, la moda de la estrategia, etc.

En el proceso de implantación de la estrategia pueden surgir algunas dificultades, que se pueden resumir en los siguientes cuatro ámbitos (Navas y Guerras, 2015):

- Características del diseño organizativo, deben ser compatibles con los requerimientos de la estrategia.
- Los sistemas de dirección y liderazgo de los recursos humanos, dado que el papel de los directivos es fundamental en todo el proceso de formulación e implantación de las estrategias, los estilos de dirección y liderazgo pueden llegar a condicionar fuertemente no sólo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia. Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución; pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito exige, un determinado estilo de dirección
- La cultura organizativa coherente con los comportamientos exigidos. La cultura organizativa como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización (Pümpin y García Echevarría, 1998). La cultura de una empresa es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de la misma. Puede entenderse como el resultado de la confluencia de un conjunto de factores: externos, históricos e internos. El problema fundamental consiste en saber si la estrategia elegida es compatible con el sistema de valores y normas de comportamiento voluntariamente generado por los miembros y, si no lo fuera, qué actuaciones se pueden llevar a cabo para corregir esta situación.

3.1.4. Control de las estrategias

La implantación de las estrategias se completa con la etapa de control estratégico que se ocupa de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas.

La organización es un sistema dinámico y vivo de adaptación y reorganización, por tanto, tan importante es la estrategia que adopte la empresa con el entorno en el cual desarrolla su actividad, como la capacidad de adaptación y del éxito del cambio estratégico o dirección del cambio estratégico que desarrolle una organización, que dependerá del grado en que las personas cambian sus creencias y supuestos, y su comportamiento en la organización.

3.3. Estrategia y las personas

3.3.1. Equilibrio organizacional

En el capítulo primero se consideraba la naturaleza compleja de las personas, y como a través de un modelo de comportamiento organizacional se puede aplicar el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones para mejorar la efectividad de las mismas.

Igualmente, en este segundo capítulo, con el estudio de las organizaciones observamos una enorme diversidad y complejidad y como mediante la dirección estratégica todo cambio organizacional es planeado y dirigido, no funciona al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos.

Cuando incorporamos el concepto de compensación total, si para las personas es importante, no lo es menos para la organización, en un proceso de dirección estratégica: con una estrategia competitiva de liderazgo en costes; para el capital intelectual a nivel de rotación de personas; etc. El éxito, por tanto, será remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones a la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia, es decir conseguir el equilibrio organizacional (Chiavenato, 2007). Los incentivos o estímulos serán los pagos realizados por la organización a sus integrantes en forma de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, etc. y las contribuciones los pagos que cada una de las personas hace a la organización a la que pertenece en forma de trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, etc.

En todo caso, siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización. La forma en la que los objetivos individuales se satisfacen determina la percepción de la relación, que será considerada como satisfactoria por las personas que perciben que las recompensas exceden a las demandas que ellos hacen. Un individuo entra a una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso a, si es posible, abandonar la organización. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada

individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización. En otras palabras, la organización espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona.

La integración de las estrategias de negocio y de dotación de recursos se basa en una comprensión de la dirección en la que se dirige la organización y la determinación del número de personas necesario para cumplir las necesidades del negocio; las aptitudes y comportamientos necesarios para apoyar el logro de las estrategias de negocio; el impacto de la reestructuración de la organización como resultado de la racionalización, descentralización, desjerarquización, adquisiciones, fusiones, producto o el desarrollo del mercado, o la introducción de nueva tecnología; y los planes para cambiar la cultura de la organización en áreas como la capacidad de entregar, estándares de desempeño, calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo y flexibilidad, lo que indica la necesidad de las personas con diferentes actitudes, creencias y características.

Por sí solos los intereses de los empleados y los de la organización no acostumbran a coincidir y una labor de los directivos es que la coincidencia tenga lugar. Por una parte, está claro que la organización por medio de sus directivos ha de encontrar la eficiencia y ponerla al servicio de los objetivos de la empresa. Por otra, se encuentran las aspiraciones y necesidades de los empleados, que no acostumbran a coincidir por ley natural con las de la organización, salvo que una serie de factores les induzcan a desear lo que también busca ella.

3.3.2. Contrato psicológico

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se reciba (Stiles, Gratton, y Truss, 2001). Es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos que rigen, tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (Guest *et al.*, 1996). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y lo que necesitan.

Las recompensas ofrecidas por una organización tienen una clara influencia sobre el mantenimiento y la motivación de los empleados para alcanzar altos niveles de desempeño. Los elevados niveles de recompensa llevan a elevados niveles de satisfacción y una menor rotación en el trabajo. Un empleado tiene expectativas sobre prestaciones, ventajas del empleo o la garantía de continuidad y por otro lado, también la organización tiene expectativas implícitas tales como la lealtad del empleado, su entrega, que dé una buena imagen de la organización, etc. Esta interrelación psicológica entre individuo y organización implica el intercambio de tiempo, esfuerzo, capacidad y dedicación, por recompensas valiosas para el sujeto, que dan lugar al mantenimiento del individuo que a su vez consigue la efectividad organizacional.

3.4. Administración de recursos humanos

La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno y de su adaptación al ambiente externo. Mediante la dirección estratégica todo cambio organizacional es planeado y dirigido de acuerdo con determinados planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos.

Los sistemas internos se refieren a las personas de ahí la importancia del papel de la administración de recursos humanos (ARH) en la vida de las organizaciones. La ARH es cada vez más importante en gran parte como resultado de su papel en la prestación de ventaja competitiva (Porter, 2010). Cada vez más los recursos humanos son vistos como una fuente de ventaja competitiva. Existe un mayor reconocimiento de que estas se obtienen a través de las habilidades de los empleados altamente desarrollados, de las culturas organizacionales distintivas, de la gestión de procesos y sistemas, etc. En definitiva, el capital humano está constituido por las personas que forman parte de la organización y ello significa gestionar el talento, atraerlo, conservarlo y desarrollarlo.

3.4.1. Visión histórica

Para conocer y valorar la influencia de la ARH en la organización volvemos a hacer un breve recorrido por la historia para conocer su evolución, ya que es una de las áreas que más cambios experimenta.

En muchas organizaciones, la denominación de ARH está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. Con el transcurso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años 1950, a ser denominado Administración de Personal. Pero poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse, las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, así surgió, el concepto de Administración de Recursos Humanos. En la actualidad, con la globalización y fuerte competencia se nota cierta tendencia a administrar con personas.

Sin organizaciones ni personas, ciertamente no habría ARH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. Por otro lado, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes (Chiavenato, 2007).

Las tres eras de la organización del siglo XX: (industrialización clásica, neoclásica, y era de la información), aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. El área de Recursos Humanos atravesó tres etapas distintas coincidiendo con cada etapa: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones (Porret, 2006)

- Industrialización clásica: surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo,

más tarde, los segundos agregan la relación con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos.

- Industrialización neoclásica: surgen los departamentos de recursos humanos que desarrollan las funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Aparecen los equipos de gestión de personas. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial.
- Era de la información, el servicio de personal se ha formado al compás de la evolución que experimentaron los hechos y circunstancias sociales en las empresas y de acuerdo con el desarrollo de las mismas.

En España, concretamente, se suceden las etapas con cierta semejanza a los países industrialmente más desarrollados. Esencialmente las particularidades del desarrollo y el régimen político incidieron notablemente de forma indirecta en la evolución de los llamados departamentos de personal y en la gestión y dirección de los recursos humanos.

- Etapa administrativa, comprende esta etapa desde la Revolución Industrial hasta el final de la década de los cincuenta del siglo XX. Con la escuela de Taylor y el enfoque de administración y control de cumplimiento de las normas legales.

- Etapa de las relaciones humanas, que se inicia en los años sesenta y duraría hasta la finalización del franquismo, alrededor de la primera mitad de la década de los años setenta. Con las escuela de Mayo, McGregor, Maslow, Herzberg, Lewin, McClelland, etc. Y enfoques jurídicos y clima laboral.
- Etapa de las relaciones laborales, que duraría la transición política hasta principios de los ochenta.
- Etapa de los recursos humanos, al final de la década de los setenta y comienzos de los ochenta se va apreciando un cierto apaciguamiento de la fiebre reivindicativa y conflictual, al mismo tiempo que las centrales sindicales se han ido definiendo en sus estrategias y se hallan más consolidadas y perfiladas sus ideologías. Con las escuelas de Bernard, Cyert y March, Simon, etc. Y enfoques estratégico y logístico, jurídico, formativo y de eficacia organizativa.
- Etapa de la dirección estratégica, resituación de la función de personal alejándose del plano jurídico y social tradicional, incluso en cierta forma del psicológico. Con las escuelas de Drucker, Gélínier, Chandler, Sloan, etc. Y enfoques estratégico, desarrollo de la organización y de las personas, formación.

Todas estas transformaciones en el mundo entero, inciden en el área de recursos humanos que atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimenta una fuerte transición que pasa de operacional y burocrático, caracterizado por la vigilancia y control, corto plazo e inmediateismo, administrativo, enfoque en la función, enfoque interno e introvertido, reactivo y solucionador de problemas, enfoque en la actividad y en los medios; a estratégico, caracterizado por la sociedad y

compromiso, largo plazo, consultivo, enfoque en el negocio, enfoque externo y en el cliente, proactivo y preventivo, enfoque en resultados y fines.

Las nuevas características de la ARH, por tanto han evolucionado de una concentración, especialización de las funciones, varios niveles jerárquicos, introversión y aislamiento, rutina operacional y burocrática, preservación de la cultura organizacional, énfasis en los medios y procedimientos, búsqueda de la eficacia interna, visión orientada hacia el presente y el pasado, administración de recursos humanos, hacer todo de manera aislada- individualismo, énfasis en los controles operacionales; a actualmente un apoyo en el negocio medular del área, gerencia de procesos, aplanamiento y downsizing, benchmarking y extroversión, consultoría y visión estratégica, innovación y cambio cultural, énfasis en los objetivos y resultados, búsqueda de la eficacia organizacional, visión orientada hacia el futuro, asesorar la gestión de personas, colaboración entre los gerentes y equipos, énfasis en la libertad y en la participación.

Es decir, la nueva orientación en plena era de la información, es de aspectos organizacionales: redes internas de equipos y grupos, células de producción, unidades. Las tendencias y novedades que irán afectando a los recursos humanos en el siglo XXI posiblemente sigan:

- El impacto de la tecnología en la habilidad de los empleados requisitos y puestos de trabajo, junto con el impacto en la estructura de la organización. Es posible que como resultado de la tecnología de la información, las organizaciones son cada vez menos jerárquicas y más adaptables y flexibles.

- La aparición de las corporaciones desagregadas, organizaciones en red o virtuales, celulares, y por tanto, importante crecimiento de emprendedores.
- Trabajadores menos leales hacia sus organizaciones, más preocupados por tener trabajos interesantes que les permiten crecer, y más inclinados a participar en las decisiones que les afectan.
- Necesidad de gestionar una fuerza de trabajo cada vez más diversa y potenciar su capacidad de creatividad. La aparición de equipos virtuales y rotación de responsabilidades de liderazgo entre los miembros del equipo en función de la etapa del producto o los ciclos de desarrollo.
- La práctica creciente de externalización de recursos humanos.
- Una fuerte orientación al servicio, con tendencias gerenciales, incluyendo integración a la fabricación, reingeniería de procesos y la gestión de un aumento del número de profesionales.
- Las organizaciones necesitarán prepararse y hacer frente a las consecuencias de las fusiones y adquisiciones.
- Tendencias demográficas, como el envejecimiento de la fuerza de trabajo, las diferencias de edad y explosión demográfica, escasez de mano de obra, el cambio de las distribuciones ocupacionales para las mujeres, y parejas de doble carrera.
- Las tendencias de los recursos humanos, como el teletrabajo y la reubicación de trabajo, la migración de trabajadores y la calidad de vida.

En cualquier caso, para gestionar las nuevas tendencias, y en consecuencia, las organizaciones que gestionan con éxito el cambio son las que han integrado sus

políticas de gestión de recursos humanos con sus estrategias y el proceso de cambio estratégico (Johnson y Scholes, 1993).

3.4.2. Gestión de recursos humanos

3.4.2.1. Definición de RRHH

Recursos humanos puede referirse, como gestión de personas o gestión del talento humano, a varias cuestiones:

- Función o departamento: una unidad operativa de la organización que funciona como órgano asesor, es decir, como prestador de servicios en tareas de reclutamiento, selección, formación, etc.
- Prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus tareas de reclutamiento, selección, formación, etc.
- Profesión: se refiere a los profesionales que trabajan en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y beneficios, etc.

Recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad (Maristany, 2007). Por tanto, si nos centramos en la relación con la organización, los recursos humanos estudian su relación con las personas y el departamento de recursos

humanos podríamos decir que sería el área encargada en la organización de su gestión.

Si como decíamos en el capítulo anterior la organización define una estrategia, podemos continuar con la gestión estratégica de recursos humanos, que define las intenciones y planes de la organización sobre los objetivos de negocio, y cómo deben lograrse a través de las personas.

La AHR consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por tanto, la AHR significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable, es “un conjunto de interrelacionados de políticas con un fundamento ideológico y filosófico que incluye cuatro aspectos que constituyen la versión significativa de la gestión de recursos humanos (Storey, 1989) “incluyen toda la experiencia, el conocimiento, el juicio, la propensión asunción de riesgos y la sabiduría de las personas asociadas con la firma” (Barney, 1995), “un conjunto de recursos y capacidades tangibles e intangibles requerida para la competencia de producto/mercado” (Kamoche, 1996).

El conocimiento se ha convertido en una ventaja competitiva. El desafío para las organizaciones es asegurar que tienen la capacidad de encontrar, asimilar, compensar y retener a los individuos talentosos que necesitan (Ulrich, 1998).

En línea con la teoría del capital humano, la teoría basada en los recursos destaca que la inversión en las personas se suma a su valor en la empresa. El objetivo estratégico será

crear empresas que son más inteligentes y flexibles que sus competidores (Boxall, 1996).

Cuando el ambiente externo se encuentra en un estado de cambio, los recursos propios de la empresa y capacidades pueden ser una base mucho más estable sobre la que definir su identidad. Por lo tanto, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base más duradera para la estrategia de una definición basada en las necesidades (por ejemplo, mercados), que la empresa busca satisfacer (Grant, 1991).

Una forma de gestión que está dirigido a la obtención de un compromiso para que el comportamiento sea principalmente autorregulado más que controlado por las sanciones y presiones externos al individuo y las relaciones dentro de la organización se basan en los altos niveles de confianza. (Wood, 1996).

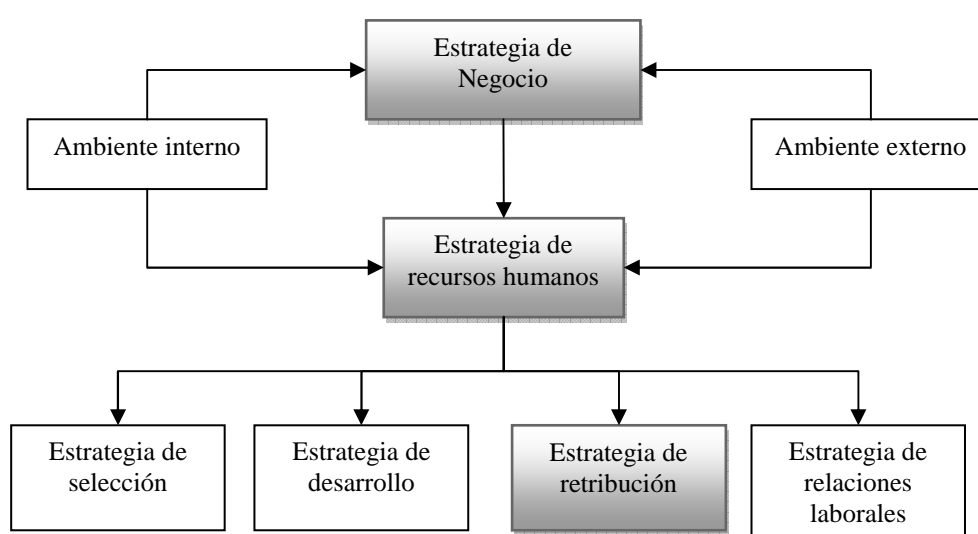
3.4.2.2. Estrategia de RRHH

La gestión de recursos humanos se refiere fundamentalmente a adaptar los recursos humanos a la estrategia y las necesidades operacionales de la organización y garantizar la plena utilización de esos recursos. Se trata no sólo de la atracción y el desarrollo del número y calidad de personal necesario, sino también de la selección y promoción de personas con la cultura (Cooke y Lafferty, 1989) y las necesidades estratégicas de la organización.

La planificación de recursos humanos determina los recursos humanos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y debe ser una parte integral de la planificación empresarial asegurando que la organización tiene el número correcto de personas cualificadas en los puestos adecuados en el momento adecuado. La planificación de recursos humanos debe tener como objetivo satisfacer la necesidades de los grupos de actores clave involucrados en la gestión de personas (Purcell, 2003).

La gestión estratégica de recursos humanos es un proceso que implica el uso general de estrategias de recursos humanos que deben ser integradas verticalmente con la estrategia de negocio y horizontalmente entre sí. La integración vertical de la estrategia de recursos humanos se presenta en dos formas: la integración con la cultura de la organización; y la integración con la estrategia de negocio. La integración en la estrategia del negocio se implanta a través de su participación en cada uno de los departamentos o áreas.

Figura 3.3. Alineación de estrategias de recursos humanos



Fuente: Armstrong, 2014

Una de las primeras declaraciones en este sentido fue realizada por la Escuela de Michigan (Fombrun, Tichy, y Devanna, 1984) que sostiene que los sistemas de recursos humanos y la estructura de la organización deben ser manejados de una manera que sea congruente con la estrategia de la organización. Existe un ciclo de recursos humanos que consta de cuatro procesos o funciones genéricas que se realizan en todas las organizaciones: selección, evaluación, retribución y desarrollo.

Una característica asociada con la gestión de recursos humanos es el énfasis en la integración de la política de los recursos humanos, tanto entre sí como con la planificación de negocios de manera más general (Sisson, 1990). En este sentido, Storey (1989) sugiere la formulación de políticas de recursos humanos e insiste en que una característica de la gestión de recursos humanos es su enfoque de coherencia interna. Hendry y Pettigrew (1990) consideran enfoques para la formulación de la estrategia de recursos humanos siendo necesario subrayar la relación interactiva entre estrategia de negocio y gestión de recursos humanos.

Es interesante conocer que para que el sistema de recursos humanos afecte positivamente a los resultados de la empresa debe contener ocho variables significativas (Maella, 2010): Coherencia con el entorno (factores sociales, económicos, mercado de trabajo, sector, etc.); coherencia con la situación interna de la empresa (situación económica, mercado, accionistas, estructura, directivos, empleados); coherencia con la estrategia del negocio (cliente, producto, mercado); consistencia interna con las políticas de recursos humanos (selección, retribución, desarrollo y formación, evaluación, promoción, etc.); gestión adecuada de la implantación del sistema; rol estratégico del departamento o función del personal; competencias necesarias de los profesionales del

departamento de recursos humanos; y seguimiento, adaptación y mejora del sistema.

Estrategia general de Recursos Humanos

Las estrategias generales describen el sistema global o conjunto de prácticas de recursos humanos complementarios que la organización propone adoptar o pone en vigor con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Los tres enfoques principales son:

- Gestión de alto rendimiento, sistemas de trabajo o prácticas que mejoran el rendimiento de los empleados y facilitan su compromiso, la motivación y la mejora de la capacitación, para hacer un impacto en el rendimiento de la organización en áreas tales como la productividad, la calidad, niveles de servicio al cliente, el crecimiento y las ganancias. Incluyen procedimientos de reclutamiento y selección, formación y desarrollo de la gestión actividades, sistemas de retribución y el desempeño de los procesos de gestión.
- Gestión de alto compromiso. Una de las características de la gestión de recursos humanos es su énfasis en la importancia de mejorar el compromiso (Walton, 1985). Se trata de "una forma de gestión que tiene por objeto la obtención de un compromiso por lo que el comportamiento principalmente más que controlado por las sanciones y presiones externas al individuo y las relaciones dentro de la organización se basan en los altos niveles de la confianza" (Wood, 1996).
- Gestión de alta participación se centran en la toma de decisiones, el poder, el acceso a la información, formación e incentivos (Benson, Young y Lawler, 2006). Como objetivo de proporcionar a los empleados la oportunidad, las habilidades y la motivación para contribuir al éxito de la organización en entornos exigentes con mayores niveles de compromiso y participación (Camps y

Luna-Arocas 2009). Los sistemas de gestión basada en el compromiso y la participación, en oposición al viejo modelo burocrático basado en el control (Lawler, 1986).

Estrategias específicas de Recursos Humanos

Las estrategias de recursos humanos específicas establecen lo que la organización tiene intención de hacer en áreas tales como:

- Gestión, obtención, análisis y presentación de informes a la dirección que aporten valor añadido, inversión y decisiones operativas.
- Gestión del conocimiento, creación, adquisición, captura, compartir y uso del conocimiento para mejorar el aprendizaje y actuación.
- Responsabilidad social corporativa, un compromiso con la gestión ética del negocio con el fin de lograr un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- Compromiso, el desarrollo y la aplicación de políticas destinadas a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con su trabajo y la organización (Guest, 1987).
- Desarrollo organizacional, la planificación y la implementación de programas para mejorar la eficacia y funcionamiento de la organización y responder a los cambios.
- Reclutamiento, atraer y retener a las personas de alta calidad. La gestión del talento, asegurar cómo la organización tiene a las personas con talento que necesita para alcanzar el éxito.
- Aprendizaje y desarrollo, proporcionando un ambiente en el cual los empleados

estén motivados para aprender y desarrollarse.

- Retribución, definir lo que la organización quiere hacer a largo plazo para desarrollar e implementar recompensas, políticas, prácticas y procesos que fomenten la consecución de sus objetivos de negocio y satisfacer las necesidades de los grupos de interés.
- Relaciones con los empleados, la definición de las intenciones de la organización sobre lo que debe hacer y su las relaciones con los empleados y sindicatos.
- Conciliación, satisfacer las necesidades del personal a través de un buen ambiente de trabajo.

En definitiva, una estrategia de recursos humanos eficaz es la que logra lo que se propone alcanzar: satisfacer las necesidades del negocio; basado en un análisis detallado y en la evidencia; se puede convertir en programas de acciones concretas que anticipan los requisitos de implementación y problemas; es coherente e integrada, compuesta de componentes que se ajustan y apoyan unos con otros; y tiene en cuenta las necesidades de los gerentes de línea y empleados en general, así como los de la organización y otros grupos de interés

La estrategia de recursos humanos se centra en acciones que diferencian a la empresa de sus competidores (Purcell, 1999) y tiene cuatro significados: planificación; diseño y gestión del personal basados en una política de empleo; la estrategia de fuerza de trabajo respaldada por una cultura; y actividades y políticas de gestión de recursos humanos (Hendry y Pettigrew, 1986).

Estrategias de retribución

En el paradigma de la gestión de empresas actual, la estrategia de retribución constituye una de las herramientas de mayor importancia para la consecución de los objetivos fijados para la dirección de Recursos Humanos de cualquier compañía. En términos puramente economicistas, es indudable que la retribución a los trabajadores constituye en buen grado un porcentaje elevado de los costes totales a los que se enfrenta cualquier compañía (Gomez-Mejía y Sánchez, 2006; Milkovich y Newman, 1996; Zhou y Martocchio, 2001).

La estrategia de retribución es una forma de pensar que se puede aplicar a cualquier problema que surja en las recompensas de la organización, para ver cómo se puede crear valor a partir de ella (Brown, 2001). Se caracteriza por la diversidad y está condicionada tanto por el legado del pasado como las realidades del futuro. Todas las estrategias de retribución son diferentes, al igual que todas las organizaciones son diferentes. Por supuesto, aspectos similares en las diferentes organizaciones serán tratados de forma diferente en función de las variaciones entre las organizaciones en sus contextos, estrategias y culturas (Murlis, 1996). Destacamos tres componentes (Brown, 2001): tener objetivos claramente definidos y un vínculo con los objetivos de negocio; programas bien diseñados, adaptados a las necesidades de la organización y su personal; y eficaz y apoyados por los procesos de recursos humanos, en su lugar.

3.4.2.3. Objetivos de RRHH

La gestión de recursos humanos debe contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos tiene que conocer los negocios de una organización.
- Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad del personal de la organización. Contribuir al desarrollo de una cultura de alto rendimiento.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas ya que no solo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana; mejorar el desempeño, recompensas justas, recompensar resultados y desempeño, objetivos claros y métodos para medirlos; y asegurar que la organización tiene el talento, personas cualificadas y comprometidas que necesita.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Crear una relación de trabajo positiva entre la dirección y los empleados y un clima de confianza mutua.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: estilo de gerencia, autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: nuevos enfoques más flexibles y ágiles adaptados a los nuevos tiempos (era de la información).

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

La gestión de recursos humanos debe proporcionar un marco unificador a la vez amplio (Dyer y Holder, 1988) que deben planificar pensando en las personas, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de todos los miembros de la organización (Quinn Mills, 1983).

Los objetivos de recursos humanos, tradicionalmente se han clasificado en explícitos, implícitos y a largo plazo:

- Explícitos mediante la gestión eficiente de los recursos humanos: atraer a personas potencialmente cualificadas y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización, retener a las personas deseables, motivar a las personas para que adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella y ayudar a las personas a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.
- Implícitos, mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.
- A largo plazo, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos

organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Al ser consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales, varían enormemente de una organización a otra ya que cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más le convenga a sus necesidades.

Una política de recursos humanos puede abarcar lo que la organización pretenda en función de la potencialidad de las funciones enumeradas anteriormente, por ejemplo: Políticas de integración (provisión) de acuerdo a las funciones de empleo; Políticas de organización (aplicación), de retención (mantenimiento) y de desarrollo de acuerdo a las funciones de dirección y desarrollo; Políticas de control de acuerdo a las funciones de relaciones laborales.

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

3.4.2.4. Responsabilidad de RRHH

La responsabilidad básica de la ARH en la organización le corresponde al ejecutivo máximo pero cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. Por tanto, la responsabilidad de la ARH la

comparte toda la organización, Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

La ARH es una responsabilidad de línea, es decir de cada jefe, y una función de asesoría que el departamento de recursos humanos presta a cada jefe. Éste asesora con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permitan tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. El éxito de un departamento de recursos humanos depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Los gerentes de línea deben participar activamente en el "pensamiento", así como en el "hacer" de la estrategia (Floyd y Wooldridge, 1997), en este mismo sentido se citan “recursos humanos propone pero el gerente de primera línea dispone” (Purcell *et al.*, 2003) “la realización de la estrategia de recursos humanos es probable que sea un proceso de "negociado” con los gerentes de línea y otras partes interesadas” (Barnett *et al.*, 1996). Por tanto, la estrategia de recursos humanos puede estar compuesta de numerosos temas que pueden ser contextualizados en el ámbito local.

El estilo de dirección tiene una influencia directa y decisiva en la función de recursos humanos. Por tanto, dependiendo del estilo de management, tiene influencia en la función de staff y responsabilidad de línea. En algunos estudios (CIPD, 2006) se observa que la responsabilidad de la gestión de recursos humanos en determinadas áreas o funciones, como por ejemplo, la de retribución para determinar los aumentos salariales, es limitada en los jefes de línea en comparación con la formación.

La implementación y la promulgación de las políticas de recursos humanos, por tanto debe ser tarea de los gerentes de línea, con las siguientes premisas:

- Es necesario involucrar a los gerentes de línea en el desarrollo de la estrategia de recursos humanos. Desarrollar las funciones con los mismos ofrece más probabilidades de éxito.
- En segundo lugar, garantizar a los gerentes de línea que las políticas de recursos humanos que se pongan en práctica sean posibles con recursos disponibles.
- En tercer lugar, proporcionar a los gerentes de línea la formación, procesos de apoyo y orientación que necesiten.

3.4.2.5. Función de recursos humanos en la empresa

Las funciones de recursos humanos en las organizaciones son diferentes según cómo se las quiera categorizar (Maristany, 2007).

- Función empresarial: tiene por objetivo comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.
- Función de interrelación: tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

- Función de investigación y métodos: tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica; una mejora en la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.
- Función cultural: tiene por objetivo interpretar la cultura empresarial en el marco de los problemas sociales, con capacidad para analizar, según las variables económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.
- Función de administración de personal: tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones en los puntos anteriores.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales. Las técnicas utilizadas en cada uno de ellos son:

- En el ambiente interno: análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, formación, evaluación del desempeño, plan de carrera, plan de prestaciones sociales, política salarial, higiene y seguridad, etc.
- En el ambiente externo: estudio del mercado de trabajo, reclutamiento y selección, investigación de salarios y prestaciones, relaciones con los sindicatos, relaciones con entidades de formación profesional, legislación laboral, etc.

Las organizaciones y la dinámica de los recursos humanos cambian y por tanto, hace que surjan nuevas funciones y desaparezcan o al menos disminuya la intensidad de otras. Porret (2006) agrupa las principales funciones que caracterizan la actividad de recursos humanos en cinco bloques de forma simplificada:

- Función de empleo: tiene como objetivo proporcionar a la organización el personal necesario. Incluiríamos los asuntos de: planificación de plantillas, descripción de puestos de trabajo, fuentes de reclutamiento, procesos de selección, plan de acogida, integración, estudios del mercado de trabajo o reducción de la plantilla.
- Función de administración del personal: es la actividad puramente administrativa durante la existencia normal del contrato de trabajo del personal. Incluiríamos los asuntos de: gestión de contratos de trabajo, elaboración de nóminas, gestión con la Seguridad Social, liquidaciones de impuestos sobre el trabajo, calendarios laborales, control de presencia, bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional; estudios salariales y costos; sistemas de retribuciones; incentivos y primas; tiempos y métodos.
- Función de dirección y desarrollo: es la función más delicada y compleja, y a la vez, más importante. Se refiere a la necesidad que tiene la organización para que el personal crezca dentro de la misma y se motive a trabajar cada vez mejor, así como a desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Incluiríamos asuntos de: comunicación y participación; formación; promoción y desarrollo; evaluación del desempeño; evaluación del potencial; planes de carrera; motivación laboral; estudios de clima laboral; sistemas y desarrollo del liderazgo; calidad.

- Función de las relaciones laborales: es la vertiente más jurídica del departamento y quizá la más dura de las tareas del mismo. Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y el colectivo, situaciones contenciosas y asesoramiento al resto de la organización, así como la representación ante los juzgados de lo Social y órganos de conciliación y mediación, ante la autoridad laboral y la inspección de trabajo. Incluiríamos asuntos de: comités de empresa y delegados de personal; delegados sindicales y secciones sindicales; comisiones paritarias y mixtas; comités de seguridad y salud; convenios colectivos; conflictos colectivos e individuales; tratamientos de paros y huelgas o inspecciones de trabajo.
- Función de servicios sociales: determinado por el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias o pactadas que establecen las organizaciones para mejorar el clima laboral. Incluiríamos asuntos de: actividades sociales y recreativas; servicios de comedores y cafeterías; asesoramiento jurídico familiar; servicios médicos de empresa; ayudas económicas y sociales.

Las funciones de recursos humanos todavía tienen un largo camino por recorrer en la adición de valor como socios de negocios, siguiendo a Lawler III y Mohrman (2003):

- Estrategias de Talento: reclutamiento, desarrollo y retención de empleados. La importancia de la gestión del talento se ha incrementado en la era de la información. Los recursos basados en el conocimiento han reemplazado al capital financiero. Dado que el capital humano es fundamental, el desarrollo de una estrategia de talento eficaz puede ser la contribución más importante que la función de recursos humanos puede hacer a la formación e implementación de la estrategia de negocio.

- Servicios compartidos: en la creación de unidades de servicios compartidos como forma de proporcionar servicios de recursos humanos transaccionales y conocimientos especializados a las unidades de negocio de una organización.
- Outsourcing: es otra opción para que una organización pueda mejorar la eficacia de la función de los recursos humanos. Además de la adquisición de la experiencia de los profesionales de recursos humanos cualificados, la organización puede reducir el trabajo transaccional de recursos humanos y costes.
- Servicios informáticos: Es la mejor manera de llevar a cabo el mantenimiento de los registros de recursos humanos, las transacciones de recursos humanos, y muchas otras tareas de manera eficiente y precisa. Permite que los gerentes de recursos humanos pasen más tiempo en el apoyo estratégico de negocios. El uso de la informática en la gestión de las retribuciones es muy importante (Armstrong, 2006). La evolución del mundo de la informática y las comunicaciones ha cambiado la forma de revisar y gestionar los sistemas de retribuciones en las organizaciones radicalmente en la última década. Existen aplicaciones que permiten acceder a los datos desde casi cualquier parte del mundo; las organizaciones están haciendo uso cada vez mayor de Internet, los datos sobre tasas de mercado y acuerdos salariales se publican en Internet y los usuarios pueden comunicarse de forma inmediata. Los software son cada vez más potentes y sofisticados. Los especialistas en recursos humanos y en especial en retribuciones pueden analizar las estructuras salariales, realizar revisiones salariales, costes y planes, etc. para apoyar la administración de retribuciones y la toma de decisiones.

En definitiva, la función de recursos humanos tiene que ser un socio estratégico, centrándose y pensando en nuevas formas de agregar valor. La función de los recursos humanos sigue evolucionando pero el cambio es lento y a diferente velocidad según diferentes áreas. Para alcanzar potencial como valor añadido al negocio y socio estratégico, la gestión de recursos humanos tendrá que desarrollar nuevas habilidades y herramientas y desplegar mejor sus recursos para redefinir el papel de los profesionales de recursos humanos aumentando en gran medida su exposición a las cuestiones de negocios y mediante estructuras de trabajo que asocien la función de recursos humanos con la línea de negocio y otras funciones.

Y para que la función de recursos humanos se convierta en realidad en socio de negocio para agregar valor a nivel estratégico deben suceder dos cuestiones: que los ejecutivos de recursos humanos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos; y ser capaz de ejecutar las actividades de gestión y administración de recursos humanos de manera efectiva.

Al final, podemos concluir que todas las funciones constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos de una organización son captados y atraídos, mantenidos (retenidos, motivados, etc.), desarrollados y controlados.

3.4.3. Dificultades de la administración de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es bastante diferente de gestionar que cualquier otro recurso de la organización, porque implica una serie de dificultades que podemos resumir en:

- La relación con personas, estas son un recurso complejo, diverso y a la vez variable.
- Los recursos humanos no pertenecen solo al área de recursos humanos, sino que están distribuidos en la organización, la gestión es responsabilidad de los diferentes jefes.
- La ARH no trata directamente con fuentes de ingreso de la organización y tiene el prejuicio de que el personal genera gasto.
- Saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es crítico, está lleno de riesgos y desafíos no controlados y no controlables sin estándares e indefinidos.
- La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia sino que se transfiere a otra área que adquiere prioridad e importancia engañosa.
- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, varían según nivel jerárquico y actividad.
- No existen leyes o principios universales para la ARH, es situacional, es decir, depende de la organizacional, su ambiente, tecnología, políticas, cantidad y calidad de recursos humanos disponibles, etc. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización.
- Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones

que ocurren a su alrededor y la ARH se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas.

- Por otro lado, un esquema de ARH exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época. Las situaciones cambian, las necesidades se modifican y la ARH debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes.
- La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, atraerlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, etc. (en otras palabras, administrarlas en la organización), es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.
- La retención de los recursos humanos exige una serie de medidas especiales, entre los cuales sobresalen los planes de retribución económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo, etc.

Desde una perspectiva estratégica, la retribución puede verse como una herramienta de gestión de los recursos humanos útil que permite controlar e incentivar comportamientos en los trabajadores a todos los niveles, siendo igualmente una herramienta adaptable en función de las necesidades de cada momento y a los objetivos de la compañía (McCann, 1987). Por todo ello, resulta imposible desvincular el peso de la gestión de la retribución y los objetivos de la empresa.

La retribución tiene claramente un peso estratégico importante para las organizaciones debiendo operar en el ámbito de las decisiones estratégicas siendo parte fundamental en el proceso de formulación estratégica en el área de recursos humanos, así como en el de

toma de decisiones. Contar por tanto con un diseño adecuado del sistema de retribuciones que tenga en cuenta el factor estratégico, debe facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la propia organización y fomentar elementos tan importantes para ella como actualmente lo son el crecimiento, la supervivencia o la innovación (Dolan, *et al.*, 1999).

LA COMPENSACIÓN TOTAL

CAPÍTULO 4. LA COMPENSACIÓN TOTAL

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Por tanto, se da una relación de intercambio entre las personas y la organización ya que cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas.

Concretamente en la organización, se da el nombre de compensación total al sistema de incentivos y recompensas que se establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella, e incluye la remuneración en todas sus formas posibles.

4.1. Visión histórica y nuevas tendencias

Iniciamos nuevamente nuestro estudio con una recorrido histórico de los modelos retributivos. Los modelos de retribución clásicos inicialmente eran simples en su definición y se referían a la retribución financiera exclusivamente, es decir, retribución dineraria y beneficios. En sus formas más simples, la compensación y los beneficios han supuesto pagos en efectivo y bienes. El empleado presta un servicio y la empresa le recompensa con dinero y determinados beneficios a cambio. Las estructuras salariales estaban diseñadas para que sirvieran a toda la organización y eran rígidas y estrictas (Delgado Planás, 2004). Los programas de beneficios sociales estaban diseñados para dar respuesta a las necesidades de todos los empleados, iguales para toda la plantilla. En los años setenta y ochenta, se producen cambios en las estrategias retributivas en las organizaciones, diseñando programas de beneficios que aportan soluciones en un marco

muy distinto al vivido hasta entonces como consecuencia del cambio en el desarrollo económico global, la aparición de firmas multinacionales en un entorno empresarial mucho más competitivo, cambios en la composición y roles en las familias de la época, las nuevas legislaciones, etc.

Los problemas que podemos detectar en los modelos de retribución clásicos, pueden hacer referencia al ámbito del profesional y técnicos:

- Generalistas e impersonales: son definidos de forma rígidos e idénticos para los diferentes segmentos de población laboral en la empresa sin tener en cuenta ni las necesidades ni la contribución del profesional
- Una visión fragmentada de la retribución: los empleados hacen referencia única y exclusivamente a la retribución dineraria fija o al sueldo mensual en respuesta a su retribución.
- Desvinculación de la evolución del salario a la productividad: el personal tiene derecho a incrementos anuales de forma automática, sin que su revisión esté sujeta a los resultados de la empresa o a la productividad.
- Existe falta de participación del profesional: al vincular las revisiones salariales sólo a la inflación y no a la productividad puede provocar una falta de motivación.
- Deslizamientos no deseables: al incluir pluses por antigüedad sin que exista una mayor productividad, los jóvenes que acceden al mercado de trabajo y tienen una retribución inferior con mayor cualificación o experiencia acreditada deben ser recompensados individualmente.

- Bandas salariales ineficaces: los incrementos salariales de un empleado pueden verse topados como consecuencia de haber llegado a los límites máximos de retribución. En ocasiones, se ha optado por moverle a una clasificación profesional superior sin que realmente hayan cambiado las funciones y responsabilidades de esta persona dentro de la organización.

En los capítulos anteriores vimos que las organizaciones presentan una enorme diversidad y complejidad, son cada vez más flexibles, ya que así lo demandan los negocios. Son cada vez más conscientes de que la batalla por el capital humano, a la hora de captar y retener a los mejores profesionales, implica necesariamente desarrollar nuevos modelos de compensación que aporten una ventaja competitiva.

Hay un proceso de cambio de los modelos de compensación clásicos al nuevo concepto de la compensación total. Las organizaciones que entiendan que la compensación total influye a su entorno competitivo y desplieguen su estrategia de compensación adecuada obtendrán cierta ventaja en la batalla por el talento. Surgen nuevos conceptos retributivos como:

- Variabilidad del Salario, necesidad de la empresa de flexibilizar sus costes salariales, colectivos de empleados con oportunidades de diferenciación salarial, aunque eso signifique tener una parte del salario a riesgo.
- Flexibilización de los beneficios, adecuar el portafolio de beneficios sociales a las necesidades individuales.
- Programas de conciliación, repartir esfuerzos entre las demandas del trabajo y las demandas de la vida privada de las personas de la organización.

- *Business-to-Employee* o negocio hacia la oferta de productos y servicios en beneficio de los colectivos de empleados de la propia organización.
- Programas de beneficios, fomentando el espíritu solidario o de contribución a la comunidad donde se opera, como un valor de responsabilidad social.
- Gestión de una cultura generadora de compromiso, al final, una cultura se define por la forma de pensar y actuar de los miembros de su organización, no sólo por lo que digan sus declaraciones de valores, es necesario llevarlos a la práctica.

La satisfacción del empleado viene condicionada por sus variables personales del comportamiento, por tanto, en las organizaciones tendremos tantas formas de percibir la compensación como personas tengamos. Lo que significa que bajo el concepto de compensación total, cada persona incluirá los elementos de la retribución de acuerdo con las expectativas de cada uno, su vida personal o la profesional.

Las nuevas prácticas retributivas ayudan desde una asociación positiva a unir el rendimiento del empleado con la organización y poder premiar a los empleados aquellos éxitos conseguidos individualmente y los de la organización. Por tanto, la compensación total igualmente tiene que estar, a su vez, alineada con los objetivos de negocio y con la cultura deseada. Y, lógicamente, todos los elementos de la compensación deben apoyar ambas cosas.

Los nuevos modelos retributivos aseguran una mayor eficiencia en el uso de los componentes que confirman la retribución clásica: el salario base, los incentivos a corto plazo y los beneficios. El salario y los beneficios son necesarios pero no suficientes para definir un modelo de compensación Las estrategias de negocio dependen cada vez más

de las personas, es decir, se concentran más en la satisfacción del cliente y en la innovación que en la gestión de costes

En recursos humanos se pueden realizar determinadas gestiones para garantizar que los programas de compensación total sean motivadores y fidelizadores, consiguiendo un rendimiento mayor de los empleados:

- Aceptar la premisa de que no existe una solución universal para todas las compañías y todos los empleados y que los programas deben revisarse constantemente.
- Ser conscientes de que los mejores planes de compensación y beneficios no ayudarán a motivar a aquellos empleados que no están realizando las labores que mejor se adaptan a sus perfiles.
- Cuidar lo básico. Participar en las encuestas salariales anuales para asegurar la competitividad externa y preguntar a los empleados sobre el programa de beneficios implantado en la empresa para incorporar todos aquellos beneficios considerados como relevantes.
- Invertir en formación relacionada con el liderazgo de la primera línea de supervisores y mandos intermedios.
- Garantizar que las políticas y prácticas son coherentes, flexibles y apoyan las necesidades de cambio de la organización.
- Preguntar (a menudo) a los empleados qué es importante para ellos.
- Dar prioridad al desarrollo del empleado. Invertir en formación interna, externa, mentoring, coaching, etc.
- Diseñar un plan para la introducción de estos conceptos en la empresa.

4.2. Retribución

Retribución es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). También ha sido definido como “los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados” (Mondy, Noé y Premeaux, 2002) “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo” (Dessler, 2001)

De forma similar, como administración de las compensaciones se define como “el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos” (Morales Arrieta y Velandia Herrarla, 1999), “el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización (Chiavenato, 2002).

La compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero, la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario. Para el empleado la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y formación. También es la fuente principal de ingreso. Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo (Milkovich y Newman, 1996).

Para Dolan, *et al.* (1999) la compensación de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicio o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la presentación de su actividad en la empresa. Los premios monetarios y/o no monetarios, los emolumentos directos y/o indirectos que una organización ofrece a sus empleados a cambio de las contribuciones personales y el desempeño laboral que éstos realizan (Geringer y Frayne, 1990).

En definitiva, la retribución es cualquier cosa que tiene valor para un empleado, y éste la desea, y que el empleador puede ofrecer (parte fija) o no (parte variable y extra salarial) a cambio de la actividad y del rendimiento laboral que se lleva a cabo (Henderson, 1989).

4.3. Política retributiva

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia de compensación de la organización es aplicar la política retributiva, que se define como un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en los asuntos que se relacionan con la remuneración de los trabajadores (Chiavenato, 1993).

El nivel de salarios, es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Es decir, una de las decisiones más importantes que una organización debe realizar es la gestión de las retribuciones del personal de la organización. Para tomar esta decisión, es necesario tener en cuenta diversos factores

que influyen en los niveles de remuneración, incluyendo las teorías económicas claves que explican esos factores.

En la política de salarios el término “remuneración” se refiere tanto a percepciones de tipo financiero o económico, como a las no financieras o extraeconómicas que habitualmente forman parte de la práctica retributiva y que estudiaremos en detalle más adelante.

4.3.1. Alineación con la estrategia de la organización

La estrategia de compensación debe ser coherente con la estrategia general de la compañía, es una de las estrategias que más influyen en el comportamiento de las personas que forman la organización y, por ello, es uno de los temas más complicados y difíciles de diseñar dentro de la estrategia de recursos humanos. Como decíamos, la compensación tiene que estar alineada con los objetivos de negocio y con la cultura deseada, así como otras cuestiones como responder a la realidad económica de la organización, al sector económico en el que se encuentre y a las decisiones políticas en materia salarial. Al margen de todas las acciones encaminadas a la motivación de los profesionales.

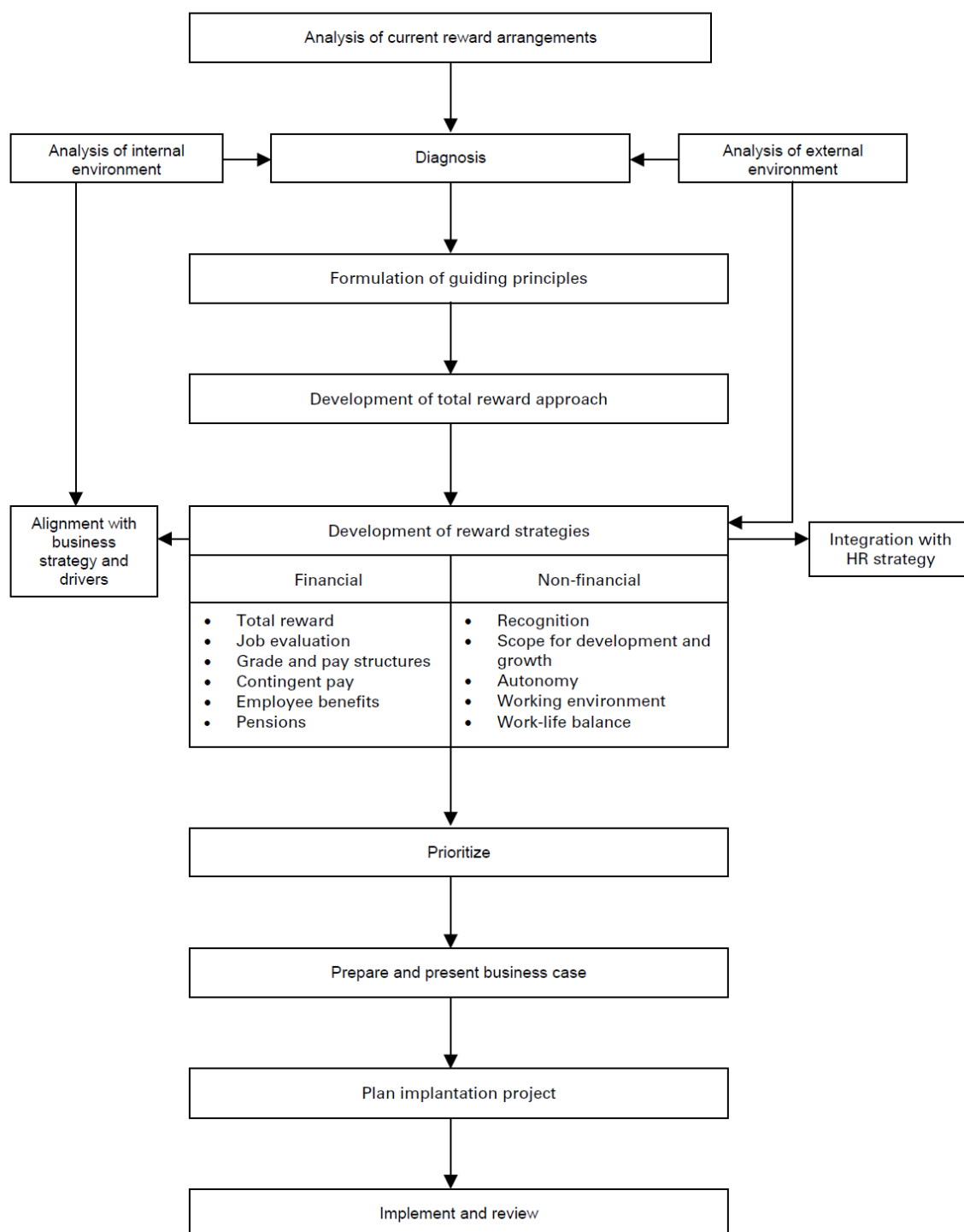
Por tanto, el objetivo de la estrategia de compensación es crear procesos totales de recompensa basados en los valores de la organización. Para ello, hay que alinear las prácticas de recompensa tanto con los objetivos de negocio como con los valores de los empleados (Brown, 2001). La alineación, por tanto, de las prácticas de retribución con

las necesidades de los empleados es tan importante como la alineación con los objetivos de negocio, y crítico a la realización de este último.

Las políticas de retribución deben tener en cuenta la metas, los valores y la cultura y la competitividad de la organización en la economía global (Lawler, 1990). La Compensación Total ayuda a desarrollar el comportamiento individual y organizacional que una empresa necesita para lograr los objetivos de negocio. Las políticas y prácticas retributivas deben fluir de la estrategia global y pueden ayudar a hacer hincapié en los objetivos de satisfacción, retención de clientes y calidad del producto o servicio.

El beneficio real en las estrategias de recompensa se encuentra en el complejo vínculo con otras políticas y prácticas de gestión de recursos humanos (Cox y Purcell, 1998). En la misma línea, Flannery, Hofrichter, y Platten (1996) expusieron el concepto de «retribución dinámica" y sugirieron nueve principios que apoyan una estrategia para el éxito de la retribución, entre ellos la alineación de la compensación con la cultura de la organización, los valores y los negocios estratégicos metas. Zingheim y Schuster (2000) han establecido seis principios *"paying people right"* entre ellos que las recompensas se alinean con los objetivos de negocio para lograr una alianza "ganar-ganar " e integrar la recompensa con los objetivos estratégicos y el tipo de contribución deseada.

Figura 4.1. The reward strategy development sequence



Fuente Armstrong, 2007

Si la compensación debe estar alineada con los objetivos del negocio, debe ser revisada continuamente y modificada de acuerdo con los cambios en las estructuras de organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas.

Entre las funciones de recursos humanos estaban los estudios salariales y costos y sistemas de retribuciones y para ello debemos analizar continuamente la política retributiva aplicada ¿Sigue siendo relevante? ¿Están proporcionando el nivel de orientación necesaria? ¿Qué problemas, si los hay, se están cumpliendo en su aplicación? ¿Hay nuevos ámbitos de la política retributiva que necesitan ser cubiertos? ¿Directivos, gerentes, especialistas en recursos humanos, empleados, sindicatos o representantes quieren cambiarla? ¿Cómo?

La compensación se caracteriza por la diversidad y está igualmente condicionada tanto por el legado del pasado y las realidades del futuro. Las estrategias de compensación son diferentes, al igual que todas las organizaciones son diferentes (Murlis, 1996).

4.3.2. Estrategia retributiva

El proceso de elaboración de la estrategia retributiva siguiendo los criterios de la dirección estratégica es el siguiente:

- Estrategia de retribución, define lo que una organización quiere hacer con la retribución en los próximos años y cómo se propone hacerlo. Puede indicar simplemente la dirección general en la que piensa gestionar la retribución.

Adicionalmente o alternativamente, la estrategia de retribución podrá establecer una lista de intenciones que traten aspectos especiales de su gestión.

- Formulación de la estrategia de retribución, es la idea central de la estrategia que proporciona el impulso para el diseño de la retribución y el funcionamiento con el fin de lograr tres objetivos principales: el rendimiento, la competitividad y la equidad.
- Implementación de la estrategia de retribución, es el objetivo de la aplicación, hacer que la estrategia de retribución sea una realidad mediante la capacidad de la organización para poner en práctica las propuestas elaboradas en el desarrollo del escenario anterior.

El sistema se compone de procesos interrelacionados y las prácticas de las retribuciones financieras y no financieras se combinan en un enfoque de compensación total para asegurar que la gestión se lleva a cabo para el beneficio de la organización y las personas de la misma.

Respetando las partidas retributivas que vienen determinadas por los convenios colectivos en muchas organizaciones, se aplica una filosofía para mejorar la productividad y competitividad mediante la mejora de la retribución. En la creación de esta filosofía es conveniente establecer los criterios, según circunstancias, pues puede ser aconsejable para una actividad dentro de la organización un sistema retributivo, y para otra, otro. Lo importante es encontrar un sistema equitativo ligándolo, en la manera de lo posible, cada vez más a los resultados de la empresa.

- Retribución basada en el puesto de trabajo.

- Retribución basada en competencias.
- Retribución basada en el desempeño, el sistema identifica a la persona cuyas contribuciones a los resultados de la organización son significativas, ya sean cualitativas o cuantitativas.
- Retribución basada en los beneficios, este sistema se basa en la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa.
- Retribución basada en categorías profesionales, se establecen unas categorías que llevan implícitas unas obligaciones laborales para el trabajador que son descritas en muchas ocasiones muy detalladamente.

En el diseño e implementación de estructuras salariales los elementos a retribuir son:

- Nivel de responsabilidad: exige la identificación del puesto y medir el nivel de responsabilidad con la escala salarial referenciada al mercado retributivo y número de niveles
- Desempeño, al igual que responsabilidad, tendrá retribución superior el que tenga un desempeño superior. Normalmente se paga el desempeño mediante su recorrido dentro de la banda del nivel de responsabilidad.
- Resultados; normalmente pagado mediante la retribución variable por consecución de objetivos individuales y/o colectivos.
- Competencias: se empieza a considerar el desarrollo de competencias como parte de la retribución. Las competencias predicen los resultados de una persona, por lo que actuando sobre ellas actuamos indirectamente sobre los resultados.

Para definir una política retributiva debe responderse a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se paga? ¿Que es? ¿Qué se hace? ¿Qué se consigue? ¿Cómo se consigue?
- ¿Cómo se mide? para medir y gestionar el ¿Qué es? ¿Qué se hace? ¿Qué se consigue? ¿Cómo se consigue?
- ¿Cómo se paga? conceptos fijos, variables, en especie y diferidos, beneficios sociales.
- ¿Cómo se gestiona? proceso de gestión claro, comunicación fluida, conocimiento directivo, herramientas de medida, objetivos, mapa de puestos, evidencia, compromiso, números y fórmulas.

Conforme a las teorías clásicas la política retributiva debe cumplir tres requisitos fundamentales:

- Equidad interna: los empleados comparan la retribución en función de su rendimiento y desarrollo interno en la organización. Según la teoría de la equidad de Adams (1965) cuando el empleado percibe que se le remunera injustamente o de manera desigual, su motivación y rendimiento disminuye.

La comparación social es el elemento principal de la formulación de Adams (1965), sólo se dará equidad o falta de ella si el sujeto se compara con otro (una persona o una abstracción basada en más de una persona). Se dará equidad en esta situación, cuando el sujeto perciba que las dos relaciones son iguales, sea cual sea la proporción entre el nivel de contribución y el nivel de resultados (siempre que se perciba que en el otro existe la misma proporción).

- Equidad externa: los empleados comparan lo que cobran en función de la valoración que tienen dentro del mercado laboral en su mismo puesto de trabajo o

posición y con sus habilidades. Si consideran que su nivel salarial es bajo, el riesgo para la organización de no poder retenerlo aumenta.

- Motivación: según se deduce de la teoría de Herzberg (1987), la satisfacción y la motivación en el trabajo, se relacionan con el contexto y con el contenido del trabajo respectivamente. Es preciso que las condiciones del entorno permitan que se cubran las necesidades de orden inferior, y que el contenido y las características del trabajo satisfagan las necesidades de orden superior. La mejora de los factores relacionados con el contexto del trabajo permitirá la motivación extrínseca de los empleados, pero el logro de la motivación intrínseca se conseguirá sólo si se incide sobre una serie de factores que tienen que ver con el contenido mismo del trabajo.

La justicia distributiva es la que proporciona recompensas a las personas de tal forma que sienten que han sido tratados con justicia si creen que las recompensas se han distribuido de acuerdo con el valor de su contribución, que reciben lo que se les prometió y que obtienen lo que necesitan (Leventhal, 1980). Los cinco factores que afectan a las percepciones de justicia (Tyler y Bies, 1990) son: el punto de vista de los empleados; suprimir el sesgo; aplicar los criterios de forma coherente a todos los empleados; los empleados cuentan con retroalimentación sobre el resultado de las decisiones; los empleados cuentan con explicaciones adecuadas.

Cuando una organización define la política retributiva, es posible identificar tres opciones estratégicas en materia retributiva, con base a la posición que la organización decide ocupar con respecto al resto de sus competidores:

- Estrategia de liderazgo: decidir ser líder en materia retributiva. Asumir esta posición retributiva tiene consecuencias importantes tanto sobre la adquisición como sobre la retención del personal.
- Estrategia de retribuciones mínima: la organización retribuye a sus empleados con los niveles más bajos del mercado, aun siendo consciente de que ello puede implicar una alta rotación de su personal y la captación de individuos de capacidades no elevadas. Esta estrategia será factible en aquellas situaciones en las que se busque una disminución de los costes laborales por su incidencia en el precio del producto, porque la demanda disminuya, o porque la calidad del producto o servicio no sea un factor relevante y los requerimientos del personal tengan un papel secundario.
- Estrategia de retribución según niveles medios del mercado: la retribución media ofrecida por la competencia sirve de guía para fijar los niveles retributivos en la organización. Se persigue que los costes salariales, por sus repercusiones en los costes totales y en el precio final del producto, se mantengan iguales o similares a los de la media del mercado retributivo.

4.3.3. Objetivos y principios

Los objetivos fundamentales que la organización consigue con una adecuada política retributiva pueden ser:

- Atraer y mantener en la organización las personas más capacitadas y eficientes.

- Compensar a cada persona en función al valor del puesto que ocupa, desempeño y dedicación.
- Permitir satisfacer las necesidades económicas de tipo familiar y social.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionando medios adecuados para mover al personal y posibilidades de desarrollo y carrera.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

La organización debe tener unos objetivos para lograr los resultados esperados en la administración de las compensaciones que comprende objetivos específicos que ayudan a las compañías a estipular la asignación salarial. Estos objetivos buscan ser equitativos y justos para los empleados y pueden ser (Chiavenato, 2007):

- Retener a los empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- Garantizar la igualdad: la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas

responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Los principios para una política retributiva adecuada en una organización deben ser los siguientes:

- Uniformidad y coherencia, dentro de un mismo grupo o categoría profesional que no existan grandes diferencias entre sus miembros.
- Individualización, conceder un papel destacado a la retribución basada en los resultados alcanzados por cada individuo o su comportamiento.

- Política perdurable, ha de ser persistente, excepto como veíamos, cuando la coyuntura económica o el mercado aconsejen variar.
- Competitividad externa, ha de ser suficientemente atractiva para atraer y retener a los mejores trabajadores, con información sobre la oferta externa.
- Equidad interna, cuando se da una relación proporcional entre la remuneración y la aportación que realiza el trabajador en la organización
- Entendible, debe ser fácil de entender para todos los trabajadores de la empresa, al objeto de evitar malos entendidos, desconfianzas y recelos.
- Participación de los trabajadores, la plantilla será más receptiva cuanto más forme parte de los estudios o del proceso de aplicación.
- Información, es importante que las personas conozcan los niveles salariales, la forma de alcanzarlos, la manera de hacer efectivo el pago, los conceptos que comprenden cada una de las partidas retributivas, etc. La transparencia es importante en la política retributiva ya que los empleados necesitan saber cómo les afectan y cómo se han tomado las decisiones de compensación en la organización. Tienen que estar convencidos que el sistema es justo ya que la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Por tanto, el empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas y deben ser informados sobre los principios y las políticas que sustentan el sistema de recompensa y las estrategias de compensación que impulsan a ello. Deben comprender el grado y la estructura salarial, cómo son las decisiones de clasificación de puestos, incluyendo el sistema de evaluación del trabajo, cómo su salario puede evolucionar dentro de la estructura, la base sobre la que se

determinan los incrementos salariales y las políticas de beneficios, incluyendo detalles de un plan de beneficios flexibles si lo hay, etc. Uno de los objetivos de la gestión de la retribución debe ser mejorar la participación y el compromiso. Sin transparencia, las personas pueden creer que la organización tiene algo que ocultar y no hay ninguna posibilidad de construir una mentalidad positiva a menos que la organización detalle sus políticas y prácticas de retribución. La transparencia se logra a través de la participación y la comunicación.

- Normativa, legislación y su nivel de influencia en la política retributiva (en España)

Principio de Igualdad y no discriminación: el artículo 14 de la Constitución (CE) “los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. El principio de igualdad no postula ni como fin ni como medio la paridad y sólo exige la razonabilidad de la diferencia de trato, no solo que resulte objetivamente justificada, sino que también supere un juicio de proporcionalidad sobre la relación existente entre la medida adoptada, el resultado producido y la finalidad pretendida. Es decir, no impone en todo caso, un tratamiento idéntico a todos los que se encuentren en una posición semejante, ya que debe entenderse que la desigualdad en sí no es ilegítima, salvo que sea de tal naturaleza que se convierta en discriminación. Los pactos individuales o decisiones particulares de la empresa que incurran en una desigualdad retributiva que encuentre como fundamento algunas de las causas de discriminación prohibidas por artículo 14 o por el artículo 17.1 del Estatuto de

los Trabajadores (ET), como las relativas a sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, religión, estado civil, raza, etc. resultarían nulas y sin efecto por vulnerar la prohibición de discriminación que rige en materia salarial. De esta forma, un convenio no puede prever diferencias de trabajo en materia salarial, salvo que éstas tengan una justificación objetiva, razonable y proporcionada. Fuera del ámbito de la negociación colectiva, la legislación laboral no ha ordenado la existencia de una igualdad de trato en sentido absoluto, sino que ha establecido la prohibición de discriminación de los trabajadores por una serie de factores. Según el artículo 17 ET “serán nulos y sin efecto las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que den lugar, en materia de retribuciones, a situaciones de discriminación directa o indirecta desfavorables por razón de edad o discapacidad o a situaciones de discriminación directa por razón de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentescos con personas pertenecientes a o relacionadas con la empresa y lengua dentro del Estado español”. Como se desprende de lo anterior, no toda diferencia salarial es discriminatoria, lo que hace el artículo 17 ET es prohibir la diferenciación salarial que obedezca a determinadas causas.

La prohibición de discriminación salarial en función de la modalidad contractual (artículo 15.6 ET). No cabe establecer diferencias retributivas para el mismo trabajo o trabajo de igual valor que tengan como único o principal fundamento el tipo de contrato utilizado sin más justificación que la temporalidad del vínculo

que les une con la empresa. Ahora bien, tal equiparación no significa, ni puede significar, que la totalidad de las condiciones de trabajo que han de disfrutar los empleados de carácter temporal ha de ser exactamente iguales que las que tienen reconocidas los trabajadores fijos de similar categoría o condición.

La prohibición de discriminación salarial en función de la fecha de ingreso en la empresa: se considera pactos de doble escala salarial aquella cláusula convencionalmente o prácticas de empresa en virtud de las que se establecen diferencias retributivas según la fecha de contratación o ingreso en la empresa, bien estableciendo salarios directamente inferiores, bien excluyéndoles del abono de algún complemento salarial, o bien distinguiendo el procedimiento del cálculo de alguna de las partidas salariales en perjuicio por lo común de los trabajadores de nuevo ingreso o contratados con posterioridad a la entrada en vigor del convenio o puesta en práctica de la medida empresarial.

Principio de proporcionalidad entre la jornada y el salario, de modo que los importes establecidos en las tablas del convenio corresponden a la jornada ordinaria de trabajo y que en cambio a una jornada inferior corresponde proporcionalmente un salario inferior.

Igualdad de remuneración por razón de sexo (artículo 28 ET), el empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extra salarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquélla.

4.4. Administración de salarios

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendentes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización con respecto a los demás cargos de la propia organización y respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (Chiavenato, 2007).

- El equilibrio interno: Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de puestos. Es la retribución de una persona por hacer un trabajo en comparación con la retribución de otra persona de la misma organización por hacer su trabajo.
- El equilibrio externo: Los salarios en relación con los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado de trabajo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Es la retribución de una persona de la organización en comparación con la de otras personas de otras organizaciones que realizan trabajos similares. Antes de definir las estructuras salariales, es conveniente investigar y analizar los salarios del sector o mercado de referencia de la organización, es decir, pagar en función del mercado.

Por un lado, la organización con esta información, interna y externa, puede definir una política retributiva para fijar la remuneración del personal y por otro lado, los empleados estarán satisfechos con su retribución cuando su percepción de la misma y de

lo que piensan que debería ser coincide. Esto ocurre cuando los empleados se sienten bien acerca de la equidad interna y externa de su salario.

4.4.1. Factores Internos

La política retributiva se verá afectada por las características de la organización con respecto a su propósito, productos y servicios, procesos, sector (privado, público, voluntario o no fines de lucro) y, muy importante, la cultura, que depende de todas las otras características:

- La cultura corporativa. La cultura de la organización tiene un impacto significativo en la gestión de las retribuciones. Consiste en valores compartidos, normas, actitudes y suposiciones, que influyen en la forma de actuar. Los valores principales de la organización deben ser tomados en cuenta en la gestión de retribuciones. Estos valores pueden influir en áreas como la transparencia de los acuerdos de retribución, el grado en el que los empleados están involucrados en el desarrollo de los procesos y estructuras de las retribuciones, en la gestión de objetivos, criterios de desempeño, premios por contribución, etc. Factores como la historia de la organización, su capacidad de pago y la cultura organizacional influyen en la política retributiva.
- La imagen de la organización, condicionan la atracción de los empleados, la imagen de prestigio, la marca o la solidez.
- El tipo de negocio de la organización, influye en el tipo de personas que emplea la organización y el grado de turbulencia, cambio o mercado de trabajo.

- Tecnología, la introducción de las nuevas tecnologías puede dar lugar a cambios considerables en los sistemas y procesos de la gestión de retribuciones, ya que se requieren diferentes habilidades y nuevos métodos de trabajo. Cuanta más cualificación se requiere de los empleados, más alta deberá ser la retribución.
- Factor Humano. El objetivo es adquirir, desarrollar, motivar y retener a las personas que poseen capacidades distintivas (competencias) que surgen de la naturaleza de las actividades y las relaciones de la empresa.
- Estrategia empresarial. La estrategia del negocio determina la política retributiva en el sentido que la integración de ambas estrategias (compensación y negocio) significa la combinación para que contribuyan eficazmente al logro de la misión o propósito de la organización. El proceso de vinculación de las estrategias es la mejor manera de lograr la integración vertical.
- Punto de vista de los empleados. Las políticas de gestión de retribución deben tener en cuenta las aspiraciones, expectativas y necesidades de los empleados como parte interesada en la organización.
- Otros: situación o localización de la empresa; estudio y diseño de los puestos de trabajo; banda salarial; la representación legal de los trabajadores, los convenios colectivos; la situación económica de la empresa; el capital humano de la organización, etc.

4.4.2. Factores externos

La política retributiva, igualmente, se verá afectada con respecto al entorno (Ulrich, 1998):

- Globalización: obliga a las organizaciones a mover personas, ideas, productos e información por todo el mundo para satisfacer las necesidades, objetivos, etc. (Ulrich, 1997).
- Tendencias del empleo. la creciente demanda de competencias y cualificaciones de los trabajadores, como decíamos en el capítulo de la organización “el capital intelectual”, unido a la posible escasez de habilidades asociadas a los bajos niveles de desempleo o viceversa, influye en las estrategias de compensación para atraer y retener a las personas.
- El mercado de trabajo, las características y la situación en la que se encuentra el mercado de trabajo tienen una notable incidencia sobre múltiples aspectos de la administración de recursos humanos (Kanter, 1989) como: reclutamiento, selección, formación, retribución, etc., de ahí que sea un aspecto importante a tener continuamente en consideración en la elaboración y puesta en práctica de las estrategias y políticas en materia personal. En un supuesto de pleno empleo y, por tanto, de escasez de mano de obra, es más atractivo para los trabajadores ocupados dejar el empleo, fundamentalmente porque es más fácil encontrar otro trabajo. Y en el nivel de retribuciones provoca una subida percibida por los trabajadores.

El mercado de trabajo funciona en términos de la oferta y la demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente. La retribución está influenciada por la ley de la oferta y la demanda, de ahí que el situarse en una oferta que esté por debajo de lo que estipula el mercado, dará lugar a que el personal cualificado se sienta atraído por otras organizaciones. Por el contrario, situarse por encima del mercado proporciona mejores profesionales pero hace difícil la competencia mercantil:

Oferta mayor a la demanda: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen. Los criterios de selección son más flexibles con fuertes inversiones en capacitación de personal, ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos. Las personas escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones. Se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades y se sienten dueñas de la situación y hacen reivindicaciones salariales o de mejores prestaciones sociales.

Oferta equivalente a la demanda: es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la demanda de empleo.

Oferta menor que la demanda: hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. Baja inversión en reclutamiento, en inversión y

en capacitación; Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales más bajas, con respecto a su propia política salarial, ya que los candidatos se muestran dispuestos a aceptarlas, las inversiones son muy bajas en prestaciones sociales. Entre las organizaciones no existe competencia en cuanto al mercado de recursos humanos. Las personas tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional, procuran permanecer en sus organizaciones por miedo a desempleo y tratan de no tener fricciones con sus organizaciones, ni dar causas de posibles despidos.

Las retribuciones, sin embargo, no tienen por qué responder al modelo de equilibrio de oferta y demanda, principalmente, porque los salarios, son en general, el resultado de un proceso de negociación entre el personal y las organizaciones. Las organizaciones tienen capacidad para fijar los precios, dados sus costes y en general, cuanto mayor son las cualificaciones necesarias para realizar el trabajo, más habitual es la negociación individual. También existen grandes divergencias entre distintas localizaciones de la organización, o países.

En definitiva, el poder de negociación de un trabajador depende de dos factores: la facilidad de la organización para sustituirlo si la abandonara y la facilidad del trabajador para encontrar otro trabajo si abandonara la organización. Esto tiene dos explicaciones, el poder de negociación que tenga un trabajador depende del tipo de puesto que ocupe y el poder de negociación de los trabajadores también depende de la situación del mercado de trabajo.

- Remuneración en el mercado. El nivel de retribuciones del entorno y sus movimientos ejercen una gran influencia en la retribución dentro de las organizaciones.
- Tendencias demográficas. Son uno de los factores más importantes de las políticas de retribución. Los recursos humanos deben estar muy enfocados a las diferentes generaciones de personal en la organización: reclutar a personal joven "dinámico" y jubilar "antiguos" empleados en una fecha fija o antes (Armstrong y Brown, 2006).
- Rotación de personal. es la fluctuación de personal de una organización y su ambiente; en otras palabras, el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Si la pérdida de personas no es provocada por la organización, es decir, es independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables. Para medir la rotación en las organizaciones se utiliza el "índice de rotación". Un índice ideal será aquel que le permita a la organización retener al personal más cualificado y sustituir a las personas con menor desempeño o difíciles de corregir dentro de su programa de desarrollo. En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, en definitiva es la consecuencia de los factores internos o externos (citados) a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos factores

internos y/o externos a la organización. La dirección debe evaluar la opción estratégica más adecuada. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal de acuerdo a sus cálculos y base de intereses. Por ejemplo, mantener una política retributiva restrictiva con un flujo de rotación de personal elevada puede resultar caro, ya que incluye costes primarios: de reclutamiento y selección, de registro y documentación, de integración, de separación; Costes secundarios: repercusiones en la producción, repercusiones en la actitud del personal; coste laboral extraordinario, costo operativo extra; Costos terciarios: costos de inversión adicionales (seguros, salarios, etc.); pérdidas en los negocios, etc.

- Influencia del Estado. Los Gobiernos elaboran directrices de política para la aplicación por parte de los departamentos y agencias del gobierno, a pesar de los departamentos y, en especial, las agencias tienen cierta libertad para desarrollar sus propias estructuras de pago.
- Legislación laboral. La legislación directa o indirectamente afecta a las políticas y prácticas de retribución de las organizaciones. En España, el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) según el artículo 27 ET impone al Gobierno la obligación de fijar anualmente, previa consulta con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas. El SMI representa un suelo retributivo por debajo del cual no se puede contratar, condicionando y limitando la autonomía de las partes, en la medida en que ni el convenio colectivo ni el contrato de trabajo pueden fijar salarios inferiores a la cuantía garantizada por el Gobierno. El SMI tiene una función social, sirviendo de garantía de percepción anual mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin

- distinción de sexo y edad, sean fijos o temporales, y es establecido por el Gobierno de manera anual. Las características son: es inembargable, salvo para el pago de alimentos a cónyuge e hijos tras divorcio, separación o nulidad matrimonial. No modifica la estructura salarial, ni la cuantía fijada en convenios colectivos, siempre que en su conjunto y cómputo anual, los salarios percibidos sean superiores al SMI. Igualmente, queda configurado, como la base mínima de cotización a la Seguridad Social, sin que en la actualidad sirva como base de cálculo para el subsidio de desempleo y otras prestaciones; Trabajo a jornada completa o a tiempo parcial, el salario mínimo aplicable será el SMI (proporcionales en el supuesto de jornada a tiempo parcial, siempre que no se trate de trabajo por horas en régimen externo); Trabajo por horas en régimen externo, el salario mínimo se fija en una cantidad por horas que incluye la parte proporcional de domingos y festivos, pagas extraordinarias y vacaciones.
- Relaciones laborales, las prácticas sindicales (organizaciones sindicales y patronales) tienen una fuerte influencia en la política retributiva a nivel nacional a través de las negociaciones nacionales, según la fuerza de los mismos en cada momento. Los pronunciamientos sobre cuestiones tales como la remuneración de los altos ejecutivos, y ejercer presión para lograr la igualdad de remuneración. Algunas organizaciones se ven afectados por los acuerdos nacionales con los sindicatos.
 - Otros: La situación económica del país; evolución de la economía, publicación de convenios; evolución del mercado de trabajo.

4.4.3. Diseño e implementación de salarios

Antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los salarios del entorno. Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los puestos que considera de referencia para probar su estructura salarial. El análisis de la tasa de mercado es el proceso de recopilación y comparación de datos para los trabajos similares en otras organizaciones y nivel de retribución en dichas organizaciones. Para determinar los salarios de manera justa e imparcial para los cargos existentes en una organización se debe llevar a cabo un proceso muy bien planeado y estructurado.

4.4.3.1. Fases y métodos

Las etapas para determinar los salarios de la organización son:

- Análisis de cargos: planificación (compromiso de la gerencia, determinar método de análisis, promoción y puesta en marcha, etc.); operación (aplicación de métodos); administración (descripción del puesto, aprobación, actualización).
- Valoración de cargos: información, seleccionar puestos, aplicar métodos (*), valorar, manual de valoración.
- Estructura de salarios.
- Ajustes salariales.

Los tipos de métodos pueden ser: cualitativos, como jerarquización (ascendente-descendente; comparación por pares; de tarjetas), categorías predeterminadas; y

cuantitativos, como puntos por factor, comparación de factores, y perfiles y escalas (Hays).

La evaluación y clasificación son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios. La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración (Chiavenato, 2007).

La idea general de evaluación del trabajo es enumerar los requisitos de un puesto de trabajo y la contribución del trabajo de la organización y luego clasificarlo de acuerdo a su importancia. El proceso de evaluación de puestos identifica el factor o factores que se utilizarán para determinar el valor de los diferentes puestos de trabajo de la organización. En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

Los métodos de evaluación de puestos se dividen en tres grandes grupos (Armstrong, 2007):

- Comparación básica: Puesto como un todo; Puesto contra puesto; Puesto contra escala.
- Comparación no cuantitativa: Puesto como un todo; Jerarquización de puestos (Job ranking); Grados predeterminados (Job classification).

- Comparación cuantitativa: Partes del puesto o factores; Comparación de factores (factor comparison); Valuación por puntos (Point rating).

Los factores que se utilizan con frecuencia son el conocimiento, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

- Método de clasificación de empleo (Job ranking method): método que evalúa el puesto de trabajo de acuerdo a su dificultad de más simple a la más compleja.
- Método de clasificación de trabajo (Job classification method): método de evaluación del trabajo que determina el valor relativo de un trabajo comparándolo con una escala predeterminada de clases o grados de empleos.
- Método Point (Point method): método de evaluación del trabajo en el que se utiliza una escala de puntuación cuantitativa para evaluar puestos de trabajo en una base del factor por factor.
- Método de comparación Factor (Factor comparison method): técnica de evaluación del trabajo que utiliza una escala monetaria para la evaluación de puestos de trabajo en una base del factor por factor.

4.4.3.2. Sistemas de retribución

Los sistemas de retribución más importantes podemos citar:

- Sistemas de retribución basados en destrezas: Sistemas que compensan a los empleados por las habilidades que su adecuación al puesto.

- Pago basada en competencias: Un rasgo o una característica que se requiere de un titular de trabajo para realizar bien ese trabajo. Las competencias son características demostrables de la persona, incluidos los conocimientos, las habilidades y comportamientos, que permitir un rendimiento.
- Bandas anchas: Una técnica de pago que reduce diferentes categorías salariales a varias bandas anchas de sueldos.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo.

Entre las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados está que proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Puede tener los siguientes objetivos intermedios: adecuación de la persona al cargo; capacitación; promoción; incentivos salariales; mejoramiento de las relaciones humanas; auto perfeccionamiento; cálculo del potencial de desarrollo de los empleados; estímulo a la mayor productividad; conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa; retroalimentación de información al individuo.

La relación entre las recompensas y el desempeño es deseable pero en la práctica no es fácil de hacer. Requiere medir con precisión el rendimiento, y relacionar la recompensa al desempeño. Además muchas secciones sindicales exigen que ciertas recompensas se basen en variables totalmente objetivas, como la antigüedad, etc. En cualquier caso para la implementación correcta de un programa de pago por desempeño hay que desarrollar un número de condiciones previas deseables generalmente aceptadas como: La confianza en la gestión; la ausencia de restricciones de rendimiento; supervisores y gerentes capacitados; buenos sistemas de medición; capacidad de pago; distinción entre el costo de vida, la antigüedad y el mérito; política salarial bien comunicada; un calendario de retribución flexible.

No es deseable tener un vínculo directo entre la evaluación de desempeño y la retribución. El primero debe apuntar principalmente a mejorar el rendimiento y, posiblemente, la evaluación de potencial y si esto se confunde con una revisión salarial, la persona solo se preocupará por el impacto de dicha evaluación en el incremento salarial, por tanto es mejor separar los dos (Armstrong, 1977). No es realista suponer que un gerente puede separar estos dos procesos con facilidad y se podría argumentar que las evaluaciones en un sentido amplio deben ser congruentes (Kessler, y Purcell, 1992). Algunas organizaciones separan ambas cuestiones, pero habrá inevitablemente una extrapolación para la revisión del pago por rendimiento (Armstrong y Murlis, 1998).

Los factores que afectan a los niveles salariales ejercen una gran influencia en cómo las organizaciones gestionan su pago, es por eso, que es importante tenerlas en cuenta a la hora de tomar decisiones en la retribución, según las siguientes teorías:

- La teoría del valor-trabajo, proporciona el fundamento para la evaluación del contenido del trabajo y el diseño de las estructuras retributivas internas de forma equitativa. Para ello, se tienen en cuenta las tasas de mercado en base a análisis de mercado para garantizar que la retribución interna es competitiva y equitativa.
- La teoría económica clásica, centra la atención en el análisis exterior y la necesidad percibida del 'salario competitivo', es decir, se utiliza como justificación para la fijación de los salarios de "mercado" en lugar de evaluación del trabajo, concentrándose en la competitividad externa a costa de equidad interna.
- Competitividad externa versus equidad interna. Las organizaciones deben entender otros factores, además de las presiones del mercado que pueden afectar los niveles salariales, y las necesidades percibidas por la equidad y por la contribución y competencia de las personas. Es decir, fijar las políticas de retribución en base a comparaciones externas (precios de mercado) y las que se centran en las relatividades internas (evaluación del trabajo). El problema es cómo conciliar los requisitos a menudo en conflicto para la equidad interna y la competitividad externa. El proceso de conciliación es un acto de equilibrio que implica el uso de suplementos de mercado o de las primas de contratación para evitar distorsionar permanentemente relatividades internas.
- Los mercados de trabajo. Las organizaciones deben ser conscientes de los mercados de trabajo en el que están operando de manera que puedan tomar decisiones adecuadas sobre los niveles de remuneración a la luz de la inteligencia de mercado y políticas sobre dónde quieren estar en relación con el mercado

- La teoría del capital humano. Las organizaciones deben apreciar las implicaciones de la teoría del capital humano, que es que la inversión en las personas se suma a su valor para la empresa. Las personas esperan un retorno de su propia inversión y las organizaciones reconocen que el aumento del valor de sus empleados debe ser recompensado. La teoría del capital humano fomenta el uso de las competencias relacionadas con el pago como forma de recompensa. Las personas tienen su propio valor en el mercado, que adquieren y aumentan a través de inversiones por su empleador y de ellos mismos en la obtención de conocimientos y competencia adicional a través de la formación, el desarrollo y experiencia. El valor de mercado de las personas puede ser considerablemente más alto que la tasa de mercado de sus puestos de trabajo, y si no son recompensados en consecuencia pueden comercializar sus talentos en otras organizaciones.
- Teoría de la agencia, realiza la función de utilidad de dirigir la atención a las ambigüedades inherentes a la relación de trabajo y la importancia de la gestión de las expectativas. Estos aspectos de la recompensa están cubiertos por los conceptos de la teoría de las expectativas y el contrato psicológico.

4.5. Concepto de salario

De conformidad con lo previsto en el artículo 26 ET “se considerará la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo,

cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo”.

Como consecuencia de dicho artículo, para determinar si una ventaja percibida por un trabajador en el marco de una relación laboral es o no salario, hay que atender a su verdadera causa atendiendo a datos objetivos, sin considerar eventuales manifestaciones de las partes. Se presume salario, pues, todo lo que se recibe por el trabajador aunque, como se trata de un presunción *iuris tantum*, puede demostrar lo contrario quien lo afirme, de modo que en caso de duda habrá que concluir que lo percibido tiene dicha naturaleza. Ante la ambigüedad legislativa, están siendo los tribunales los que terminan identificado los elementos que integran el concepto de salario.

De acuerdo al marco legal de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (LIRPF), y modificaciones parciales de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio (35/2006 de 28 de noviembre), que es la norma fundamental que regula el tratamiento fiscal de las percepciones de cualquier índole que reciben los trabajadores derivadas de su relación laboral en el marco de la empresa. Concretamente en el artículo 17.1 de la LIRPF define las rentas del trabajo como “todas las contraprestaciones o utilidades que sea su denominación o naturaleza, dineraria o en especie, que deriven directa o indirectamente, del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas.”

La norma fiscal, establece así su propia definición alejada de cualquier remisión a la normativa laboral para definir el concepto de renta del trabajo y se trata, además, de un

concepto mucho más amplio que el de salario o retribución salarial. Los elementos esenciales de esta definición son:

- Contraprestaciones o utilidades, por el trabajo realizado, como cualquier otra ventaja o utilidad recibida de la relación laboral o pertenencia a la plantilla de una empresa.
- Dinerarias o en especie, la forma en que se materializa la contraprestación es indiferente para la norma tributaria.
- Derivadas directa o indirectamente de la relación laboral o estatutaria, se considera que tienen un nexo, aunque sea indirecto con el trabajo.
- Que no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas, nota de cierre por exclusión.

Por tanto, para la LIRPF, se considerarán salario o sueldo, entre otras, las retribuciones dinerarias y en especie, fijas y variables, y todos los complementos salariales, antigüedad, destino, ropa, transporte, etc.

Las dietas y gastos de viaje reciben en la LIRPF un tratamiento específico y detallado ya que, por debajo de ciertos límites y en determinadas características estas rentas están exentas. Todos aquellos premios, indemnizaciones y ayudas que reciba el trabajador, y que deriven de la relación laboral que mantiene con su empleador, se integran como rendimientos del trabajo y están sujetas a retención en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Son rentas del trabajo atípicas aquellas dotadas de tal naturaleza por expresa remisión legal, en este caso se trata de una lista cerrada:

prestaciones derivadas de distintos sistemas de previsión social, cargos públicos representativos, cursos y conferencias, derechos de autor, etc.

El artículo 42.1 LIRPF define las rentas dinerarias “cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importes en metálico para que éste adquiera los bienes, derechos o servicios”. El artículo 42.1 LIRPF define las rentas en especie “como la utilización u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal del mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda”.

El artículo 7 LIRPF establece una lista exhaustiva de supuestos exentos de tributación, algunos de ellos están vinculados o derivan directa o indirectamente de una relación laboral anterior o actual: becas, prestaciones por incapacidad permanente absoluta o gran invalidez, indemnizaciones por despido o cese del trabajador en la cuantía establecida con carácter obligatorio en el ET y en la normativa laboral de desarrollo etc.

Una vez se establecen por parte de la Ley qué tipo de rentas resultan gravables por la LIRPF, y cuáles están exentas, quedan delimitados los denominados rendimientos íntegros del trabajo de acuerdo con el artículo 17 LIRPF, que pudieran corresponderse con lo que a efectos laborales se denomina como salario bruto. La LIRPF establece posteriormente una serie de reducciones y gastos deducibles que finalmente determinan los rendimientos netos del trabajo, que son los que componen la base imponible del impuesto sujeta a tributación.

Partiendo de la noción laboral de salario, existen dos aspectos a analizar: el tributario y el social. Al respecto, la tendencia legislativa es que sendos conceptos coincidan y así,

el Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, en su Exposición de Motivos recoge que “persisten de forma injustificada una serie de diferencias entre ambos regímenes que se deben corregir con el objeto de homogeneizar la normativa en materia tributaria y de Seguridad Social, de tal manera que aquellos conceptos que son considerados como renta en la normativa tributaria, y como tal tributan a efectos del IRPF, sean incluidos también en la base de cotización”.

Desde la cuantificación del coste real total (Delgado Planás, 2004) que la organización está asumiendo por un empleado, al costear todos los beneficios que le otorga junto a su retribución dineraria (visión de la compensación total), este cómputo se puede ver reducido simplemente a los conceptos que se consideren cotizables a la Seguridad Social (visión laboralista) y, aún más, si excluimos del cálculo las diferentes exenciones totales o parciales que la ley que grava las rentas personales otorga a diferentes formas de retribución en beneficios (visión fiscal). La compensación total es un concepto universal y transfronterizo y, por ello, no condicionado a las posibles variaciones que un país pueda introducir en sus legislaciones laboral y fiscal. Tenemos que hablar en términos de compensación total; comunicando cuál es la inversión real (completa) que la empresa está realizando en cada profesional.

4.6. Estructura del salario

El salario presenta una estructura compleja ya que su abono se puede distribuir en diferentes partidas, y aunque todas ellas obedecen a la finalidad genérica de contraprestar el trabajo, cada una de ellas responde a una causa específica. Si atendemos de nuevo, según conformidad del artículo 26.3 ET, la estructura del salario deberá comprender “el salario base, como retribución fijada por unidad de tiempo o de obra y, en su caso, complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados de la empresa, que se calcularán conforme a los criterios que a tal efecto se pacten”.

El importe y la estructura del salario vienen determinados por el convenio colectivo, aunque pueden ser pactados libremente entre empresario y trabajador, sin que en este caso, la retribución acordada pueda ser inferior a la establecida por convenio colectivo.

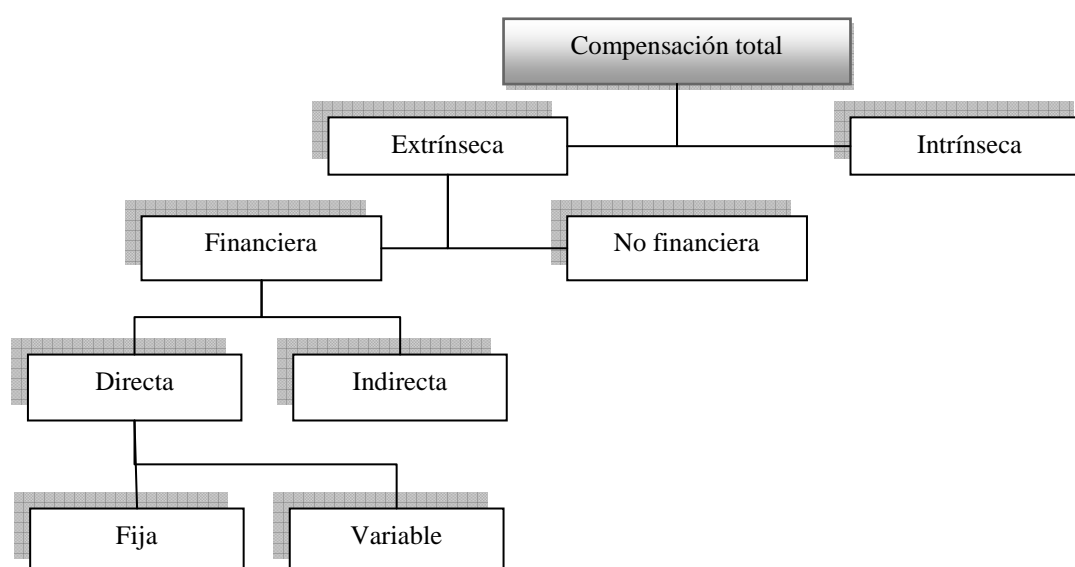
En cualquier caso, la estructura del salario lo forman los siguientes conceptos:

- Retribución fija (RF): compuesto por el salario obligatorio, más conocido por salario base o salario de convenio; y el salario voluntario, que pueden ser los complementos personales, de puesto de trabajo y gratificaciones extraordinarias.
- Retribución variable (RV): compuesto por la parte de las percepciones no garantizadas cuyas ganancias del trabajador se relacionan directamente con cierta medida de trabajo realizado por sí mismo o por grupo, bien a corto plazo o a largo plazo, como primas, incentivos de toda clase, premios por objetivos y pagos de bonos.

- Retribución total (RT): es la retribución fija (RF) más la retribución variable (RV).
- Retribución Global (RG): es la retribución total (RT), fija más variable, más los pagos en especie y beneficios extra salariales. Productos de la empresa, coche seguros privados, xervicios de la empresa, ventajas fiscales y beneficios sociales, más los intangibles (reconocimientos, conciliación, cultura, desarrollo y entorno).

De otra forma podemos decir que la compensación total es la suma de la remuneración fija y variable que forman las retribución directa; a ellas añadimos las retribución financiera indirecta, más la no financiera para obtener la retribución de tipo extrínseca. Si a todas ellas añadimos la de tipo intrínseca obtenemos la llamada remuneración total o compensación total.

Figura 4.2. Compensación total



Fuente: Castaño Benjumea, 2007

Otros autores (Chiavenato, 2007) las dividen en financieras o económicas (directas e indirectas) y no financieras o extraeconómicas (relativas al puesto y relativas al ambiente de trabajo (figura 4.3). Y en algunos casos (Towers Perrin, 2005) en tangibles e intangibles, individuales y colectivas (figura 4.4).

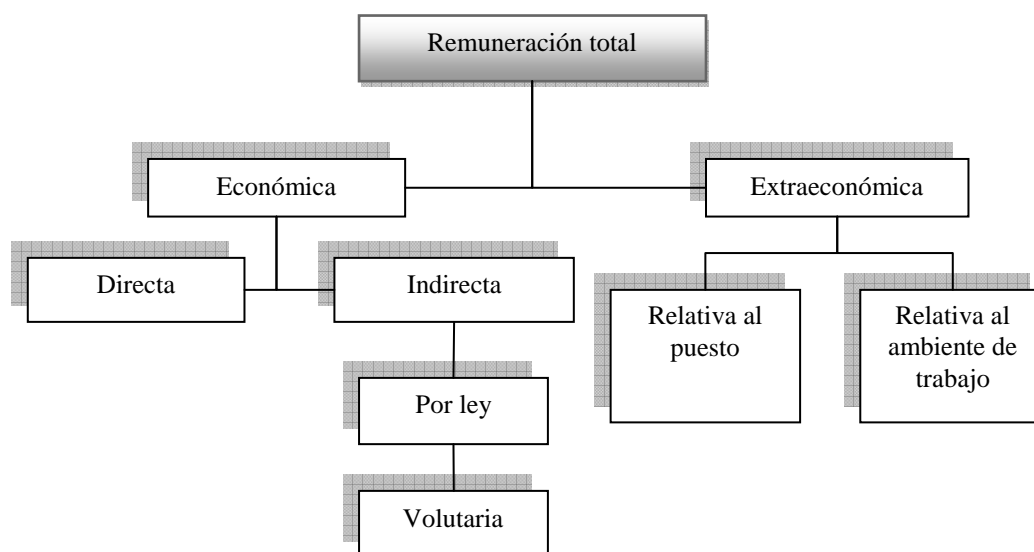
Financiera (económica)

- Directa es la que recibe el trabajador como contraprestación del servicio en el cargo ocupado: salarios, bonos, premios y comisiones.
- Indirecta constituye el salario resultante de cláusulas colectivas de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Por ley pueden ser vacaciones, gratificaciones, horas extras, trabajo nocturno, etc.; y de forma voluntarias pueden ser: tiempo no trabajado, ayuda por vivienda, seguro de vida, etc.

No financiera (extraeconómicas):

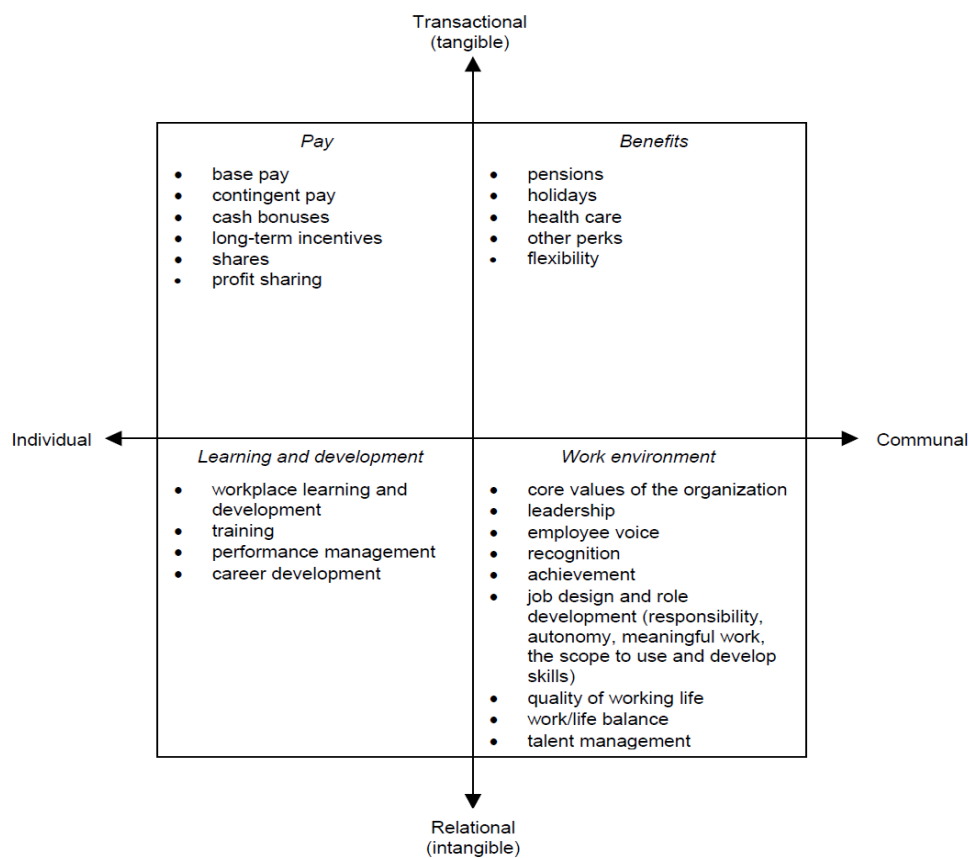
- Relativas al puesto: variedad, identificación, autonomía, etc.
- Relativas al ambiente de trabajo: políticas de Recursos Humanos, reconocimiento, prestigio, estabilidad en el empleo, etc.

Figura 4.3. Diversos tipos de compensación



Fuente: Chiavenato, 2007

Figura 4.4. Model de compensación total de Towers Perrin



Fuente: Armstrong, 2007

4.6.1. Retribución fija

4.6.1.1. Salario base

El salario base es la contraprestación básica del trabajo, hasta el punto de que constituye un componente necesario de toda estructura salarial. Se trata de la cantidad fija que recibe un empleado regularmente (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Es la atribución patrimonial, fijada legal o convencionalmente, o por vía mixta, que, como contraprestación nacida de la relación laboral, el empresario debe al trabajador en reciprocidad del trabajo realizado por éste (Alonso García, 1987).

El salario base retribuye la ubicación de una persona en un puesto o rol determinado y no el desempeño, ya que al ser un componente fijo de la compensación es independiente de éste, de los resultados, de los beneficios de la producción e incluso de la marcha de la empresa (salvo en situaciones de quiebra). Es dinero que siempre va a recibir la persona, paga su mera presencia en el lugar de trabajo estipulado y deberá contribuir, como mínimo, a dar seguridad al individuo para hacer frente a sus necesidades básicas (Garrigues y KCIN Consulting, 2002).

El artículo 26.3 ET advierte que la estructura salarial debe comprender dicho concepto que se configura como una retribución fijada, bien por unidad de tiempo o bien por unidad de obra. El salario base actúa como el salario mínimo que le corresponde al trabajador que presta sus servicios para una empresa. El salario base constituye la tasa para el trabajo y puede variar según el puesto de trabajo, planta de producción, nivel de habilidad requerida, etc. En definitiva, estará influenciado por la relatividad interna y externa.

4.6.1.2. Complementos salariales

Los complementos salariales son las cantidades que se adicionan al salario base con el objeto de retribuir una determinada circunstancia que no ha sido tomada en cuenta a la hora de fijar aquel importe. Con base en el artículo 26.3 ET, los complementos salariales pueden obedecer a una de estas tres causas:

- Complementos salariales en función de las condiciones personales del trabajador:
La causa específica y determinante que debe concurrir para que nazcan estos complementos es una cualificación personal o profesional en el trabajador y que repercute en el trabajo realizado, en su contenido o en su calidad, y que no se consideró al ser fijado el salario base. Los más frecuentes en la práctica son: complemento de titulación o el plus de idiomas, informática, etc.; plus de antigüedad; plus voluntario.
- Complementos salariales en función del trabajo realizado: a) los de puesto de trabajo, que resarcan al trabajador de la particularidad del concreto puesto que se desempeña. Por ejemplo: trabajo de noche, a turnos, en contacto con determinadas sustancias tóxicas o peligrosas, actividades en situaciones especialmente penosas, etc. b) los de calidad y cantidad de trabajo, retribuyen al empleado por la realización de una mayor cantidad de trabajo o mayor calidad. Por ejemplo: horas extraordinarias, horas complementarias, incentivos, plus de puntualidad, bonos por objetivos, etc.
- Complementos salariales vinculados a la situación o a los resultados de la empresa: se pretende hacer partícipe al trabajador de la buena marcha de la empresa, con el propósito de incentivar su compromiso con la misma y, por ende,

su productividad. Por ejemplo: bonos por objetivos, primas de productividad, entrega de acciones, stock options, etc.

La inclusión de diferentes complementos dentro de la estructura salarial, no viene impuesta por la ley, su implantación y cuantía dependerán de la voluntad de las partes, de forma que si por acuerdo colectivo o por contrato individual no se ha previsto su abono, no nace el derecho al complemento.

4.6.1.3. Gratificaciones extraordinarias

Las gratificaciones extraordinarias tienen la finalidad de otorgar al trabajador unos ingresos superiores a los habituales en determinados momentos del año en los que sus gastos pueden aumentar.

De conformidad con lo establecido en el artículo 31 ET, “el trabajador tiene derecho a dos gratificaciones extraordinarias al año, una de ellas con ocasión de las fiestas de Navidad y la otra en el mes que se fije por convenio colectivo o por acuerdo entre el empresario y los representantes legales de los trabajadores. Igualmente se fijará por convenio colectivo la cuantía de tales gratificaciones”. Siendo el Convenio Colectivo el que determine su importe, bien equiparándolo al salario de cada mensualidad, bien relacionando los diferentes conceptos salariales que integrarán cada paga, bien fijando directamente una concreta cuantía.

La naturaleza salarial no tiene margen de duda, en la medida en que representan una contraprestación del trabajo realizado, ya que su cuantía se calcula en función del

tiempo trabajado durante el año. Resulta más problemático su calificación como salario base o como complemento salarial, a este respecto el Tribunal Supremo ha entendido que deben considerarse como un complemento salarial de vencimiento superior a un mes.

4.6.2. Retribución variable

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

- Primas suelen concederse a corto plazo y relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o coste.
- Bonos son una forma de retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario, y por tanto periodo anual. Su pago depende de la consecución de unos resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales.
- Gratificaciones son una especie de bonus discrecional. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y resultados extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos, cuando es inesperada.

- Incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas.
- Participación en los Resultados: Profit Sharing, Venture Units, etc. la idea de involucrarlas en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal.

4.6.2.1. Incentivos individuales

- Planes por diferencial de unidades (Taylor, 1911): se paga una tarifa fija para todas las unidades producidas correctamente hasta cierto nivel y a partir de ese nivel se paga tasa más alta por todas las piezas producidas si supera la norma.
- Planes basados en ahorro de tiempo: ofrecer al empleado un bono por alcanzar un determinado nivel de producción o de salida en menos de la hora estándar.
- Planes basados en comisiones: incentivo en función de su volumen de ventas.
- Bonus individuales: incentivos por un alto rendimiento.
- Sistemas de sugerencias: incentivos por sugerencias que dan lugar a aumento de los beneficios o reducción de costes.
- Incentivos para el personal directivo. bonificaciones anuales por planificación a largo plazo, o tipo de opción de acciones.
- Performance share plan (unit plan): Plan de incentivos que premia a los altos ejecutivos por un número determinado de unidades de rendimiento al comienzo del período de ejecución; el valor real de las unidades se determina entonces por el desempeño de la empresa durante el período de ejecución.

- Qualified stock options: Las opciones sobre acciones con un tratamiento fiscal favorable.
- Nonqualified stock options: Similar a las anteriores, excepto que son sujetos a un tipo impositivo menos favorable y no están sujetos a las mismas restricciones.

4.6.2.2. Incentivos de equipo o de grupo

Los incentivos de equipo o de grupo se vinculan a los miembros de un equipo establecido formalmente al rendimiento de ese equipo. Las recompensas se comparten entre los miembros del equipo, de acuerdo con una fórmula publicada o sobre una base ad hoc en el caso de los logros excepcionales (Armstrong, 2007).

- Los incentivos que premian a todos los miembros de la organización en base al desempeño de toda la organización.
- *Gain sharing*: conocidos como reparto de utilidades, el intercambio de rendimiento o incentivos a la productividad; generalmente se refieren a los planes de incentivos que implican a los empleados un esfuerzo común para alcanzar los objetivos de productividad de la empresa. Basado en el concepto de que los beneficios económicos incrementales resultantes son compartidos entre los empleados y la empresa.
- *Scanlon plan*: ofrece a los empleados de la organización un bono basado en ahorros tangibles en los costos laborales.
- *Employee stock ownership plan (ESOP)*: Formulario del plan de opciones sobre acciones en la que la organización prevé la compra de sus acciones por los

empleados a un precio fijo por un período de tiempo establecido sobre la base de la antigüedad del empleado de servicio y el salario y los beneficios de la organización.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos: La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos; Debe ser un proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permita la cuantificación objetiva del desempeño; flexibilidad; y transparencia en los criterios de premiación.

Las personas deben tener una visión clara entre lo que hacen y lo que recibirán por hacerlo. Siguiendo el modelo de visión adaptado de Lawler (1988) expresa la esencia de la teoría de las expectativas: que la motivación sólo tiene lugar cuando las personas esperan que su esfuerzo y contribución serán recompensados. La recompensa debe ser clara y estrechamente vinculada a la realización o esfuerzo. Las personas saben lo que obtendrán si alcanzan los objetivos definidos y pueden realizar un seguimiento de su desempeño en contra de ellos.

Cada vez más, las organizaciones están encontrando que el éxito depende de una mano de obra competente (Brown y Armstrong, 1999). Pagar por competencias es atractivo, ya que premia a las personas por lo que son capaces de hacer, no para resultados sobre los que podrían tener poco control. Sin embargo, existen problemas de aplicación (Bowey, 1982; Kessler y Purcell, 1992; Marsden y Richardson., 1994; Thompson, 1992) analizan estas dificultades. En general, se refieren a la ejecución y procesos

operativos, relacionados con la gestión del rendimiento, la necesidad de la comunicación y la participación efectiva y la capacidad de gestión de la línea. Incluso los defensores más acérrimos de la función del rendimiento salarial reconocen que es difícil de manejarlo bien (Wright, 1991).

El pago por desempeño es una teoría difícil en la práctica (Oliver, 1996). Existen criterios que basan las competencias, la naturaleza compleja de lo que se mide, la relevancia de los resultados a la organización, y el problema de la medición (Sparrow, 1996). Estos planes funcionan mejor cuando están ligados a la capacidad de un individuo para realizar una tarea en particular y cuando hay medidas válidas disponibles de lo bien que un individuo puede realizar (Lawler, 1993). Las competencias genéricas no sólo son difíciles de medir, no están necesariamente relacionadas con la ejecución de la tarea y el éxito en una asignación de trabajo particular.

Es muy importante, dada la naturaleza de este tipo de retribución, que la comunicación se realice de forma correcta ya que, de lo contrario, el sistema de incentivos nunca funcionará (Delgado Planás, 2004). En la práctica, muchos planes de incentivos no tienen el éxito deseado, no por su diseño, sino por una implantación incorrecta. La retribución variable, además de ser una de las “herramientas” del elemento compensación en la definición de compensación total, también entra en el ámbito de los elementos intangibles de la retribución. Ayuda a construir el sentimiento de pertenencia a una organización, conecta al profesional con la cultura organizativa y, además, es una manifestación clara de las políticas de reconocimiento que cada vez más están demandando los empleados.

Pero para que esta retribución variable a corto sea efectiva tenemos que asegurarnos de que se cumplen las siguientes premisas:

- Tiene que existir una relación entre el esfuerzo del profesional (ya sea individual, grupal o empresarial) y la recompensa prometida. Un sistema de retribución variable no será motivador si el profesional no puede contribuir con su esfuerzo a la consecución del objetivo fijado. Por ello, podemos establecer diferentes objetivos para diferentes profesionales dentro de la organización atendiendo al puesto de trabajo que estén ocupando.
- Los objetivos deben ser fijados y comunicados al profesional de una forma clara y concisa para que los entienda y los haga suyos.
- Las variables que utilicemos para la definición de los objetivos tienen que ser fácilmente medibles para poder seguir su evolución con precisión y comentarlo regularmente con el profesional durante el ejercicio.
- Deben ser alcanzables y atractivos.

4.6.3. Retribución extrasalarial

Las retribuciones extrasalariales aparecen reguladas en el artículo 26.2 del ET: “no tendrán la consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos”

- Gastos suplidos, son cualquier suma dineraria que compensa gastos generados por necesidades empresariales, es decir, no retribuyen el trabajo sino que resarcan al trabajador de gastos que genera para cumplir sus obligaciones laborales. Los gastos suplidos no pueden tener carácter salarial porque, en esencia, no genera un enriquecimiento económico del trabajador, sino que mantiene el patrimonio de éste en el nivel anterior a la asunción del gasto. La jurisprudencia afirma que un gasto suplido deber reunir dos presupuestos: sólo son perceptores quienes incurren en gastos por razón de su trabajo y por la cuantía que coincida con el desembolso efectuado. Dentro de estas compensaciones o gastos suplidos están: los gastos de desplazamiento (plus de transporte, plus de distancia), los gastos de manutención y estancia cuando el trabajador debe desarrollar sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo (dietas de viaje, alojamiento en el hotel,...), los gastos de locomoción (billetes de avión, gasolina, aparcamiento, peajes,...), la adquisición de herramientas de trabajo, la compra de un uniforme, el desgaste de útiles, etc.
- Indemnizaciones por traslado, suspensión o despido, son partidas que se perciben por el mantenimiento de una circulación con la empresa, pero no dependen del tipo de trabajo que se realiza o de sus resultados. Responden a la necesidad de compensar al trabajador por daños y perjuicios o necesidad real o presunta frente a un daño, con una finalidad claramente reparadora. Los casos previstos en la ley son: indemnizaciones por despido; indemnizaciones por suspensión; salarios de tramitación, indemnización por traslados, ya que no retribuyen el trabajo realizado, sino que compensan al trabajador

- Prestaciones de Seguridad Social, son todo tipo de sustitutivo al salario previsto en el sistema público de Seguridad Social, destinado a cubrir las necesidades del trabajador que está en inactividad laboral por pensiones, subsidios o prestaciones de invalidez, desempleo, enfermedad, accidente o maternidad.
- Otras retribuciones extrasalariales, pese a que el artículo 26.2 ET parece exhaustivo, se pueden admitir otras percepciones como no salariales según doctrina y jurisprudencia. En general, son conceptos retributivos que traen su causa en una mera liberalidad del empresario que no tienen carácter salarial en la medida en que su entrega es gratuita y no persigue contraprestar el trabajo realizado. Pueden ser beneficios entregados (cestas de Navidad, obsequios conmemorativos, propinas, etc.); ventajas disfrutadas por pertenecer a la empresa pero desconectadas de la actividad laboral (familiar, cultural, educativa, etc.).

De conformidad a la Ley General de la Seguridad Social, los conceptos extrasalariales no computables en la base de cotización son una lista cerrada e inflexible, Las cantidades por un complemento que un convenio colectivo denomine como extrasalarial, pueden considerarse excluidas de cotización a la Seguridad Social si corresponden a alguno de los conceptos expresamente excluidos de la cotización con los requisitos que la norma establece.

4.6.4. Beneficios sociales

También son conocidos como beneficios complementarios, y destacan por ser recibidos por los empleados directamente por ser miembros de la organización y por su posición

en la organización, es decir, por lo general, no están relacionados con el desempeño del empleado y no suelen estar sujetos a impuestos. Los beneficios sociales se componen de elementos retributivos adicionales a las diversas formas de pago en efectivo e incluyen otros elementos que no son estrictamente de remuneración. Los beneficios sociales son una parte costosa del paquete retributivo y, por lo tanto, tiene que ser planificado y gestionado con cierta atención.

- Asistencia financiera: Concesión de préstamos con un tipo de interés inferior al legal del dinero o sin intereses; ayuda de hipoteca; paquetes de reubicación; honorarios a colegios profesionales; reembolsos de matrícula; servicios jurídicos; asesoramiento financiero, etc.
- Necesidades personales: maternidad y paternidad, pagos por encima del mínimo legal; cuidado de niños; servicio de guardería; asesoramiento previo a la jubilación; instalaciones deportivas y sociales
- Seguridad personal: cobertura de seguro salud (seguro contra accidentes; seguro de vida; seguro de discapacidad; seguro dental, etc.); compensación por desempleo, compensación de los trabajadores; pago por enfermedad; etc.
- Fondos de pensiones: Plan de anualidad; jubilación anticipada; jubilación por incapacidad; gratuidad de retiro.
- Tiempo de trabajo: vacaciones, licencia por enfermedad; jornada electoral; cumpleaños; funerales; jornadas a cargo de períodos de descanso; períodos de almuerzo; tiempo de viaje, etc.
- Otros beneficios: aparcamiento gratuito; comidas proporcionadas por la empresa; fiestas de Navidad y otras funciones; comedores sociales (local comedor o

comedor con servicio de restauración) o fórmulas indirectas de prestación de dicho servicio (abono del coste, acuerdo con restaurantes, vales-comida, etc.); bebidas frías (café, té, etc.); instalaciones de ocio; pequeños regalos y entretenimiento por parte de terceros.

- Beneficios imponibles: vehículos de empresa; combustible; kilometraje; la prestación del servicio de transporte colectivo; alojamiento; gastos de mudanza; uso de los activos de la organización; entrega de bienes y servicios de la empresa (ya sea de forma gratuita o a un precio inferior al de mercado); premios y reconocimientos.

Con los planes de beneficios sociales las organizaciones pueden ahorrar a sus empleados esfuerzos y preocupaciones de tal forma que la empresa puede financiar, parcial o totalmente determinados elementos. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazo, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa.

4.6.5. Retribución intangible

Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de las personas de la organización es el salario emocional (retribución intangible), que según diversos autores, se trata de *“todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan*

conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y condiciones” Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario financiero, para aumentar la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, hacerse atractiva en el mercado.

Los elementos intangibles son todos aquellos atributos que un empleado, o candidato a serlo, percibe de una organización más allá de la suma de la compensación dineraria y sus beneficios. Se pueden agrupar en cinco categorías (WorldatWork, 2000):

- Reconocimiento y aprecio, que se identifica con premios por los logros conseguidos, comentarios y respuestas, etc.
- Equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, con programas familiares, programas de asesoramiento financiero y sanitario, servicios orientados a la comodidad del profesional, etc.
- Cultura, identificada en el liderazgo, diversidad, oportunidades de innovación, nivel de comunicación con los profesionales, etc.
- Desarrollo, en oportunidades formativas, coaching, mentoring, feedback, oportunidades de desarrollo profesional, etc., y
- Entorno, en relación con el trabajo (contenido, variedad, contexto, herramientas, etc.), con el puesto de trabajo (entorno físico) y con la compañía (productos, mercados, liderazgo, etc.).

Los tipos de retribución intangible pueden ser:

- Reconocimientos, procesos que se basan en medidas para garantizar los logros y las contribuciones de las personas. Pueden formar una parte importante del total

de la retribución, ya que complementan las retribuciones financieras directas y por lo tanto mejora el sistema de retribuciones.

El proceso de reconocimiento se muestra de manera informal sobre una base del día a día o por medio de un reconocimiento formal. Es decir, pueden tener lugar en privado entre los directivos o managers y las personas de su equipo, cuando los gerentes simplemente dicen “buen trabajo”, “gracias o “enhorabuena” directamente o en una breve nota de agradecimiento o tener lugar de forma visible en la organización con un reconocimiento público.

Los estudios avalan la importancia del reconocimiento y entre ellos la comunicación vuelve a ser un factor crítico en estos programas. El permitir a los empleados que conozcan que se puede tener un reconocimiento expreso por el trabajo que realizan aporta el aspecto motivacional de estos programas (Delgado Planás, 2004). Algunos autores argumentan en contra de cualquier sistema de este tipo, ya que para cada persona que gana hay muchos otros que han perdido (Kohn, 1993).

- La conciliación entre la vida profesional y personal, son medidas que flexibilizan los modelos tradicionales de relación entre la empresa y el profesional para poder hacer frente a todos estos cambios y conciliar la carrera profesional con las nuevas necesidades familiares y personales, mediante: Planes de flexibilidad en el trabajo (horarios de trabajo flexibles, empleos compartidos, trabajo en casa, periodos sabáticos); programas dirigidos a la familia (cuidado de los hijos o mayores); asesoramiento al empleado y familiares (expatriación, legal y fiscal,

trayectoria profesional, psicológico); servicios domésticos y otros (descuentos en el precio gracias a las economías de escala negociadas por la empresa con el proveedor).

- La cultura, es el conjunto de valores y visiones existentes en la empresa que hace que todos los empleados se orientan a la consecución del objetivo global. En este grupo, podemos definir como integradores de la cultura de la empresa el liderazgo, el estilo de comunicación, así como el grado de sensibilidad cultural, diversidad, formalidad, innovación y la confianza.
- El desarrollo, las cuatro áreas donde las empresas tendrán que centrar su atención son: las oportunidades formativas, las oportunidades de trabajo, el coaching / mentoring y la participación del empleado (Delgado Planás, 2004).
- El entorno, los empleados quieren un entorno de trabajo confortable y seguro donde se sientan satisfechos de su puesto de trabajo y adoren el trabajo que ejecutan al sentirse realizados. Todas estas cosas –el trabajo en sí, el lugar y la compañía- conforman el entorno de trabajo. Los puestos de trabajo han de ser seguros y saludables. No se trata de que el puesto de trabajo sea de diseño sino que atienda a posibles incomodidades como la falta de privacidad, vistas, luz, ergonomía, etc.

4.6.6. Retribución total

La retribución total es todo aquello que un empleado percibe como contraprestación por trabajar en una determinada organización. Está formado por la retribución dineraria (fija

y variable), la retribución extrasalarial, los beneficios sociales y la retribución emocional, que se solapan entre sí. Es decir, la retribución total se compone de las retribuciones financieras y las retribuciones no financieras (figura 4.2). Incluye todos los tipos de recompensas.

Se trata, por tanto, de un enfoque que tiene en cuenta todas las formas en que las personas pueden ser recompensadas y obtener satisfacción a través de su trabajo (Armstrong y Brown, 2006). Es todo lo que los empleados valoran en la relación laboral (O'Neal, 1998). Son todas las herramientas disponibles del empleador que se pueden utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados". (WorldatWork, 2000). Abarcar no sólo los elementos tradicionales, cuantificables como sueldos, salarios y beneficios variable, sino los elementos no monetarios más intangibles (Thompson, 2002).

El objetivo es maximizar el impacto combinado de una amplia gama de iniciativas de recompensa en la motivación, el compromiso y la participación laboral (Manus y Graham, 2003). La base conceptual de la retribución total es la configuración o agrupación, de modo que los diferentes procesos de retribución están interrelacionados, son complementarios y se refuerzan mutuamente. Las estrategias totales de retribución están integradas verticalmente con las estrategias de la organización, pero también integradas horizontalmente con las estrategias de recursos humanos para lograr la coherencia interna.

4.6.6.1. Beneficios de la compensación total

Los beneficios de un enfoque de retribución total pueden ser:

- Mayor impacto, el efecto combinado de los diferentes tipos de retribución será más profunda y el impacto en la motivación y el compromiso de las personas de mayor duración.
- Mejora de la relación laboral, atraer más a las personas.
- Flexibilidad para satisfacer las necesidades individuales del personal (Bloom y Milkovich, 1998).
- Capital humano (el talento), puede servir como un diferenciador en el mercado de reclutamiento, que es mucho más difícil de replicar que las prácticas salariales individuales. La organización puede convertirse en un gran lugar para trabajar, por lo tanto, atraer y retener los talentos que necesita.

4.6.6.2. Dificultades de la compensación total

Los elementos de la retribución financiera, son bastante claros y existen bastantes directrices disponibles para ayudar a seleccionar el enfoque e indicar los medios disponibles para el diseño e implementación de procesos de retribución tangibles, como hemos visto. Las retribuciones relacionales o no financieras son más difíciles de definir. La selección y el enfoque son complicados de determinar así como su disposición en la organización. La retribución emocional es difícil que las organizaciones apuesten claramente por integrarla como parte de la compensación total ya que para ello es

necesario que se den dos elementos: comunicarlos como parte de la compensación total y, cuantificarlos económicamente para decidir dónde invertir para optimizar la eficiencia retributiva.

En un análisis pormenorizado de los modelos de retribución que podríamos denominar clásico observamos grandes ineficiencias retributivas debidas principalmente a dos factores (Delgado Planás, 2004):

- El empleado no tiene una comunicación unívoca y completa de cuál es el coste que la organización está invirtiendo en él o ella y,
- Por otro lado, puede que no se adecue a sus necesidades personales y familiares al haber sido diseñadas para contentar a la organización en su conjunto.

Las empresas que aplican los modelos de retribución clásicos han provocado en muchos casos que los empleados tengan una visión muy fragmentada de su retribución al separar, en toda comunicación, el coste de la organización pagado de forma dineraria y, por otro, el conjunto de los beneficios que la empresa estaba financiando para su bienestar, por muy costosos que fueran. No existía una comunicación clara de cuánto está invirtiendo la empresa en esta persona para que estuviera motivada y vinculada al proyecto empresarial.

Centrándonos en las políticas de retribución, ¿por qué organizaciones con prácticas salariales superiores al mercado son incapaces de atraer y retener al talento, y viceversa? ¿Por qué organizaciones que están pagando por debajo de la media de sus competidores son calificados como el mejor lugar para trabajar por muchos profesionales? Para poder

explicar estas situaciones tenemos que reconocer la existencia de este nuevo concepto retributivo con elementos intangibles de la retribución.

4.6.6.3. El contrato psicológico

Una de las funciones de los departamentos de recursos humanos para mantener profesionales, generar involucración o compromiso es a través de la revisión del llamado contrato psicológico. Este contrato no es más que el acuerdo no escrito, o que va más allá del escrito, donde se generan unas expectativas que el empleado desea ver cumplidas en su progreso profesional dentro de la compañía. El problema es que esas expectativas van cambiando desde el momento de la contratación a lo largo de la carrera. El contrato psicológico es, en definitiva, un sistema de creencias entre las acciones que los empleados creen que se espera de ellos y las respuestas que esperan a cambio del empleador. ¿Qué puedo esperar de la organización? ¿Qué debería dar a cambio?

La organización puede obtener el máximo provecho (retorno) de los trabajadores si conoce los deseos de los mismos. Las organizaciones deben conocer lo que los empleados perciben como elementos significativos de sus retribuciones, que no es necesariamente lo que percibe la gestión de la organización. Los gestores pueden asumir que son capaces de percibir exactamente lo que los empleados necesitan y quieren respecto a sus elementos retributivos. Por ejemplo, la falta de reconocimiento es un elemento importante del sistema retributivo para buenos empleados que han renunciado a sus puestos de trabajo. En otros casos, variables, como la edad, sexo, estado civil,

número de dependientes, y los años de servicio, pueden influir en las preferencias de los empleados respecto a elementos retributivos. Por ejemplo, los empleados de más edad suelen estar mucho más preocupados por los beneficios de salud (pensión) que los empleados más jóvenes.

4.6.6.4. Modelos de compensación total

El término “compensación total” es reciente aunque podríamos argumentar que la aproximación a este concepto fue desarrollada después de los estudios realizados por Herzberg en 1959 sobre la influencia de los factores higiénicos y motivadores en la motivación y satisfacción en el trabajo. Las teorías de Maslow y Herzberg demuestran que las compañías no podrán confiar sólo en una retribución dineraria y en un paquete adecuado de beneficios para garantizar la permanencia de los profesionales o que actúen como elementos motivadores. Está formada por tres componentes que se solapan (o deberían solaparse) entre sí: la compensación (retribución dineraria), los beneficios y los elementos intangibles. Este último elemento agrupa elementos tan importantes como diversos, tales como el reconocimiento, el equilibrio entre vida personal y profesional, la cultura, las posibilidades de desarrollo, el entorno empresarial, etc. Numerosos estudios realizados durante los últimos años avalan que el enfoque de la compensación total resulta valioso cuando hablamos de captar, motivar y retener a los mejores profesionales en las empresas.

Los modelos de compensación total más representativos son:

- Los tres elementos de WorldatWork, la compensación, entendida como la retribución dineraria directa, que incluye tanto el salario fijo (retribución base y complementos) y la retribución variable a corto y a largo plazo (comisiones, bonos, incentivos y acciones); los beneficios, o retribución dineraria indirecta, programas de protección de rentas, prestaciones asumidas por la empresa por el tiempo no trabajado por el profesional percibidas en el trabajo (descansos, programas de formación, etc.) y las percibidas fuera del puesto de trabajo (vacaciones, fiestas, salidas por temas particulares, etc.); y los intangible, que incluye el reconocimiento y aprecio, que se identifica con premios por los logros conseguidos, comentarios y respuestas, el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, la cultura y diversidad, desarrollo en oportunidades formativas y entorno en relación con el trabajo, con el puesto de trabajo y con la compañía.
- Los cuatro elementos de Zingheim y Schuster, están directamente relacionados y ensamblados entre sí: el crecimiento individual (desarrollo y formación), un futuro convincente (crecimiento y éxito de la compañía, imagen y reputación de la compañía), la retribución total y un puesto de trabajo positivo (compañeros, comunicaciones).
- La ecuación de Tropman: The New New Pay, con diez variables y su contribución es la de ordenar estos elementos para que pueda trabajarse con ellos de forma efectiva.

$$TC = (BP+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X.$$

TC: Total compensation; BP: Base pay; AP: Augmented pay; IP: Indirect pay;

WP: Work-pay; PP: Perks-pay; OA: Opportunity for advancement; OG:

Opportunity for growth; OG: Opportunity for growth; PI: Psychic income; QL: Quality of life; X: Cualquier elemento que un empleado quiera que la empresa le pueda facilitar, como por ejemplo, ¿puedo traer a mi perro al trabajo?

4.7. Formas de pago

El salario se puede abonar de forma dineraria o en metálico o puede articularse como una atribución en especie, opciones que se encuentran reconocidas en el artículo 26.1 del ET.

4.7.1. Salario en metálico

El pago de los conceptos salariales se rige por el artículo 29.4 del ET “El salario, así como el pago delegado de las prestaciones de la Seguridad Social, podrá efectuarlo el empresario en moneda de curso legal o mediante talón u otra modalidad de pago similar a través de entidades de crédito, previo informe al comité de empresa o delegados de personal.”

El salario en especie consiste en una atribución patrimonial distinta del dinero, a través de la cual se contraprestan los servicios del empleado. La particularidad radica, por tanto, en el medio de pago utilizado, pues a través de estas atribuciones se puede abonar tanto el salario base como cualquiera de los complementos. La atribución en especie

tendrá naturaleza salarial cuando sea una contraprestación del trabajo realizado de carácter individualizable.

De conformidad con lo establecido en el artículo 4.2 del Convenio 92 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se fijan tres importantes límites al salario en especie: el pago del salario sólo puede realizarse parcialmente a través de asignaciones en especie; las prestaciones en especie deben ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y deben redundar en beneficio de los mismos; y el valor atribuido a las prestaciones en especie debe ser justo y razonable.

De los tres límites, en España, el legislador sólo ha desarrollado el primero de ellos, previendo que el valor de los productos en especie no puede superar el treinta por ciento de las percepciones salariales del trabajador y que su abono no puede dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra del SMI, asegurando con ello al trabajador un cierto nivel de liquidez.

A pesar de la literalidad del artículo 26 ET (que se refiere al treinta por ciento de las percepciones salariales del trabajador) las partes pueden acordar el pago de un salario en especie que supere, en la práctica, el setenta por ciento de la retribución contractual, pues se habría cubierto con creces el propósito del legislador de garantizar a los trabajadores un nivel de liquidez suficiente:

- Disfrute de una vivienda: tendrá carácter salarial, cuando la vivienda evita un gasto que el trabajador debería soportar en todo caso, independencia del trabajo realizado; extrasalarial, cuando con tal atribución se evita al trabajador un gasto que habría de efectuar exclusivamente por razón de la prestación de servicios, o

dicho en otros términos, cuando la vivienda representa un instrumento necesario para ejecutar de forma adecuada la prestación laboral.

- Vehículo: salarial, cuando se destine a intereses particulares, ajenos a la actividad de la empresa; extrasalarial, cuando éste se utilice para fines profesionales como mera herramienta de trabajo que el empresario pone a disposición del trabajador para que éste pueda ejercer sus funciones.
- Plaza de garaje: salarial, cuando la entrega o puesta a disposición de la plaza de garaje tiene carácter individualizado y su fin es particular, ajeno a la actividad de la empresa; extrasalarial, cuando su objeto sea exclusivamente profesional, para el mejor desempeño de los fines de la empresa.
- Gasolina: la naturaleza salarial o extrasalarial dependerá de la finalidad (particular o profesional) a que se destinen.
- Formación no exigida por el desarrollo de la actividad laboral: salarial, el coste de la formación personal que satisface un interés personal del trabajador; extrasalarial, aquella que viene exigida por el puesto de trabajo (actualización, capacitación, reciclaje, etc.) en la medida en que responde a un interés empresarial.

4.7.2. Retribución flexible

Los planes de retribución flexible o planes de retribución a la carta consisten en sustituir rendimientos de carácter dinerario por rendimientos de trabajo en especie, a elección del trabajador de entre un elenco de bienes y servicios ofertados por la empresa, con el

propósito de maximizar la renta disponible del empleado sin incrementar con ello el gasto del empleador:

- Reduce los costes de adquisición de determinados bienes y servicios, aprovechando la economía de escala.
- Puede reducir la carga tributaria minoración de la base imponible porque dicha minoración puede llevar aneja una disminución del tipo impositivo.

Un sistema de retribución flexible permite a los empleados elegir los elementos que componen una parte de su paquete retributivo en función de sus necesidades y preferencias individuales, optimizando al mismo tiempo su fiscalidad. Para la empresa, mejora su posición competitiva como empleador y da respuesta a la diversidad del colectivo al que permite flexibilizar su retribución pero atendiendo a las necesidades de cada momento. Tiene como ventaja: ofrece una mayor variedad de beneficios sociales; la individualización de la retribución en función de sus necesidades; optimiza la ventaja retributiva.

La retribución flexible puede ofrecerse a todos los empleados independientemente de su edad o nivel salarial, ayudando a la empresa a ser referente en el sector, todo ello facilitando la fidelización al empleado a su empresa. Mediante esta fórmula el empleado sustituye parte de su salario en metálico por la contratación de determinados productos y/o servicios que tienen un tratamiento fiscal ventajoso, pudiendo incrementar así su retribución dineraria neta después de pagar impuestos y gastos personales. No se trata de complementar la compensación de los empleados con elementos retributivos adicionales sino maximizar su retribución neta en función de sus necesidades personales

y/o familiares. A las ventajas fiscales de estos sistemas hay que añadir también las económicas, ya que las empresas, por el poder de negociación con los proveedores frente a la negociación individual, obtienen a precios más reducidos los productos y/o servicios que luego son ofrecidos a los empleados dentro del plan de retribución flexible.

Los productos y servicios disponibles son: seguros de salud, planes de jubilación y ahorro, tickets de comida, tickets guardería, formación, renting de vehículos, equipos informáticos, planes de compra de acciones, transporte, seguros de vida y accidente, teléfono móvil, seguros de automóvil, seguros de ocio/vida familiar.

La fuente de su regulación puede ser por acuerdo entre las partes del contrato de trabajo, en la negociación colectiva o por decisión unilateral del empresario. Se trata de esquemas de compensación salarial que permiten al empleado participar en el diseño de su propia retribución, adecuándola a sus necesidades particulares y pudiendo disponer de las rentas dinerarias a los efectos de su sustitución por conceptos flexibles.

La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado. Sin embargo, la remuneración fija y estable no consigue motivar a las

personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades. Con la retribución variable se puede activar la productividad de las personas dependiendo de los resultados logrados por la empresa (sea en la empresa, área o en el cargo). Una de las grandes ventajas es la flexibilidad. La condición fundamental para la implementación de la remuneración variable es que la empresa tenga una estructura de cargo y salarios que sirva de base al sistema.

Los modelos retributivos flexibles son la implantación de los sistemas de compensación total que podrán adoptar diferentes formas en función del momento, de la cultura de la empresa, de la estrategia y podrán otorgar flexibilidad al paquete de beneficios o a todo el paquete retributivo, solapándose con los elementos intangibles. Este modelo de compensación total flexible debe hacer que las organizaciones ofrezcan nuevas soluciones a preguntas de qué, cuánto, dónde y cómo retribuir a sus profesionales para que estén vinculados al proyecto empresarial y se consigan los objetivos marcados por la organización de una manera eficiente.

4.8. La compensación total

Las funciones de recursos humanos todavía tienen un largo camino por recorrer en la adición de valor como socios de negocios, la importancia de la gestión del talento se ha incrementado en la era de la información y los recursos basados en el conocimiento han reemplazado al capital financiero. El desarrollo de una estrategia de talento eficaz puede ser la contribución más importante que la función de recursos humanos puede hacer a la

formación e implementación de la estrategia de negocio y la retribución emocional derivada de la experiencia en el puesto de trabajo, engloba factores tan diferentes como las políticas de reconocimiento, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, y muchos otros valorados por los empleados que pueden incluir aspectos tales como: el tamaño de la organización, las condiciones ambientales, la etapa del ciclo de vida del producto, y el mercado laboral, la ubicación de la oficina, la asignación de ciertas piezas de equipo, la asignación de tareas de trabajo preferidas, y el reconocimiento informal, etc.

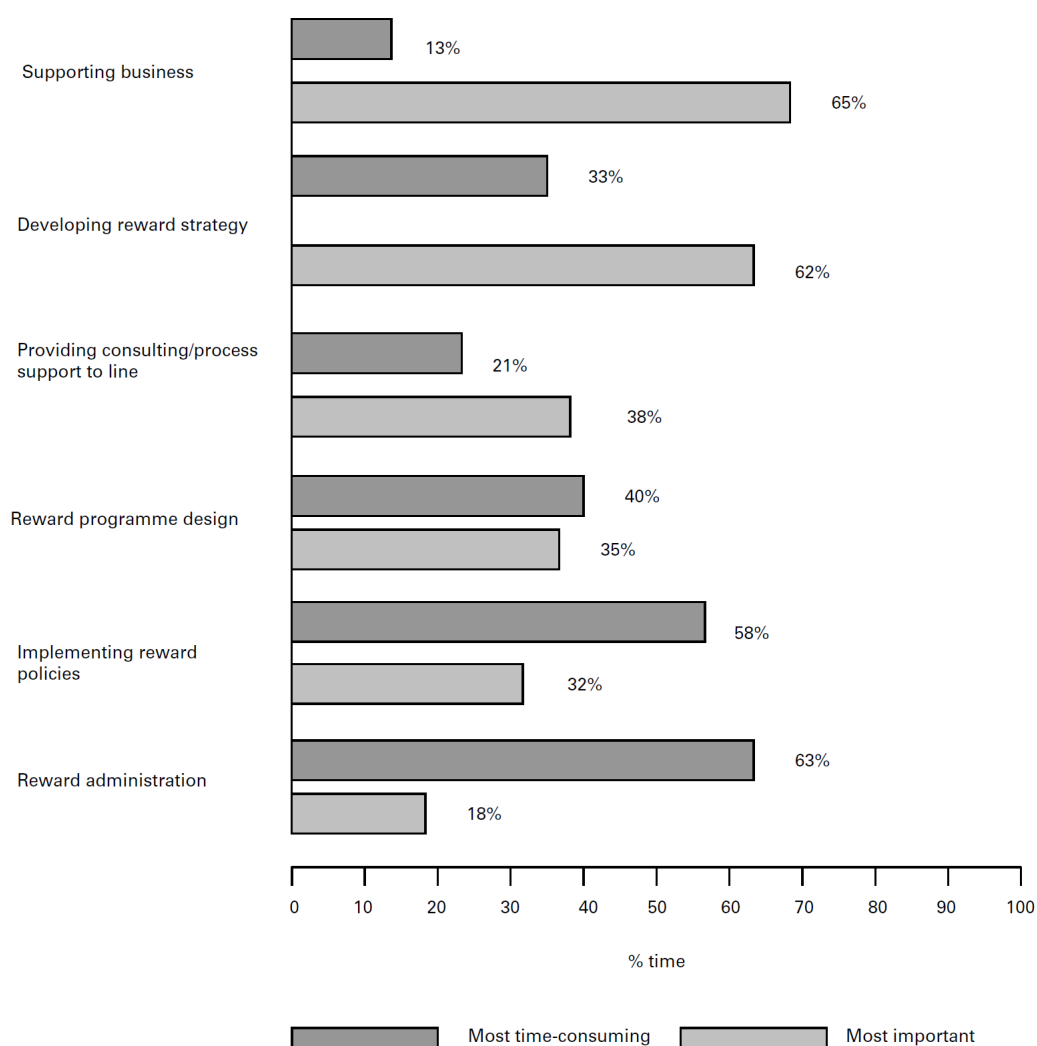
Las personas son complejas y distintas, por tanto, las organizaciones tendrán que trabajar por reconocer las particularidades de cada persona y darles aquellos elementos que pueden considerar imprescindibles para mantener la relación laboral; tienen que presentar proyectos atractivos para que cada profesional, de forma individual, decida desarrollar sus capacidades y habilidades. Todo ello, debe suponer, una mayor flexibilidad del modelo retributivo para poder llegar a cada empleado

La compensación de los empleados es una herramienta de gestión poderosa y efectiva en cuanto a la mejora del desempeño, la motivación y la satisfacción, todo ello si ésta se encuentra adecuadamente planificada y administrada.

En un entorno administrativo y de comunicación limitada, se han obtenido resultados de forma que la retribución financiera extrínseca e intrínseca estaban inversamente relacionadas, que es más fuerte el énfasis puesto en la retribución financiera, y menor es la motivación intrínseca para trabajar. Sin embargo, en una cultura con alta comunicación, tanto la motivación intrínseca y extrínseca aumentó (Ryan, 1983). En la

encuesta de recompensas de 2005 (CPID, 2015) se analizaron entre especialistas de retribución lo que sentían en sus actividades más importantes y la función que más tiempo consumía y los resultados fueron los siguientes (figura 4.5).

Figura 4.5. Importancia de la estrategia de retribución



Fuente: Armstrong y Brown, 2006

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO

En el presente capítulo vamos a tratar la investigación desarrollada de forma empírica, abordando en primer lugar, el contexto o delimitación del estudio, la población y participantes objeto del mismo, así como la justificación del diseño, fases de que ha constado y los instrumentos de medida utilizados. En segundo lugar, dedicaremos el capítulo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las diferentes dimensiones e ítems en sus correspondientes tablas de valores. Con las conclusiones finales se trata de dar respuesta a nuestras hipótesis y objetivos del estudio y se dejan abiertas posibles futuras líneas de investigación.

5.1. Delimitación

El enfoque de la investigación de tipo empírico–analítico, en tanto busca a partir de la teoría, abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno, la compensación total en la organización.

Se ha realizado un estudio de tipo descriptivo transversal. Descriptivo, ya que busca caracterizar las dimensiones del estudio: la ARH, la organización, las personas, la estrategia de compensación y la compensación total. Se analizaron determinadas variables independientes del comportamiento organizacional (Robbins, 1992) para verificar la importancia de las mismas y su repercusión en las variables dependientes en la organización; la importancia de la dirección estratégica y la implantación de políticas retributivas y los conceptos de más influencia en la compensación total que de

forma transversal influyen en en la gestión de la organización y en los miembros de la misma.

En definitiva, el objeto principal del estudio es conocer la importancia de la compensación total como parte de la dirección estratégica de recursos humanos con el fin de establecer los conceptos críticos de la misma que permitan optimizar esta función dentro de las estrategias de retribución y, por consiguiente, de las estrategias de la organización consiguiendo mejorar el comportamiento organizacional.

5.2. Población y muestra

La población está conformada por profesionales de recursos humanos del tejido empresarial malagueño. Concretamente, aplicamos nuestro estudio a directores, jefes y otros responsables de personal de recursos humanos de organizaciones que forman parte de alguno de los siguientes grupos:

- Empresas y organizaciones del grupo FORHUM formado por más de cuarenta profesionales de la función directiva de recursos humanos de Málaga y Provincia. Entre las organizaciones que estos profesionales representan, se encuentran más de 15.000 trabajadores entre instituciones públicas y empresas privadas de distintos sectores, tamaño y actividad como hostelería, transporte, servicios, industria, tecnología, sanidad, alimentación, distribución, ingeniería, comercio y ocio.

- Empresas y organizaciones del Foro de Recursos Humanos del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), formado por las organizaciones más representativas y sectores con mayor representación (Electrónica, Información, Informática y Telecomunicaciones) junto con el sector Ingeniería, Consultoría y Asesoría son los sectores con mayor presencia.
- Otras empresas y organizaciones de Málaga de diversos sectores y número de trabajadores en los que trabajan profesionales de recursos humanos que por su experiencia, formación, profesionalidad, dedicación, etc. se ha considerado necesario incluir en el estudio.

Los criterios de que se han tenido en cuenta son los siguientes:

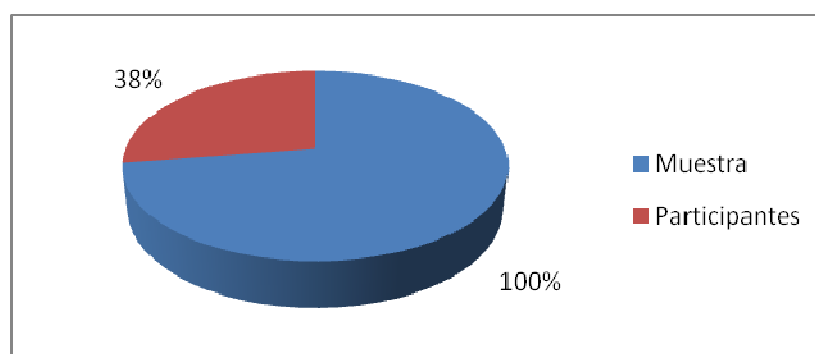
- Los profesionales de recursos humanos están directamente relacionados o familiarizados con las funciones de recursos humanos y concretamente con la compensación.
- La retribución como función de recursos humanos forma parte no solo de la estrategia del propio departamento, sino de la propia organización (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011), por tanto, a la vista del análisis de los resultados podemos plantearnos determinadas herramientas de cambio y/o mejora en su gestión a los mismos.
- Su disposición en diferentes agrupaciones y la posibilidad de acceso a dichos colectivos de profesionales de recursos humanos nos permite mayor facilidad y viabilidad en la distribución y realización del estudio.

Los participantes finales fueron 40 profesionales sobre una muestra de 105 lo que supone un 38% de la misma y un 6% sobre una población total de unas 631 organizaciones con profesionales de recursos humanos al considerar las organizaciones del PTA y otras especializadas en recursos humanos (582) y el grupo FORHUM (49).

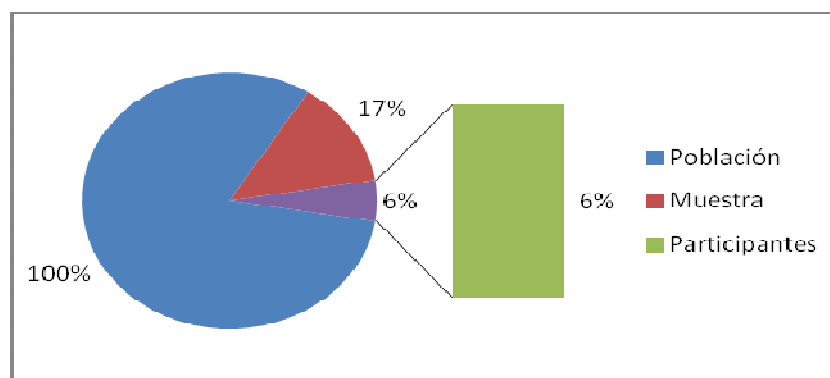
Tabla 1. Población, muestra y participantes

	Nº empresas	% Población	% Muestra
Población	631	100%	
Muestra	105	17%	100%
Participantes	40	6%	38%

Gráfica 1. Porcentaje de muestra sobre participantes



Gráfica 2. Porcentaje de muestra y participantes sobre población



Los datos de la muestra en relación al cargo que ocupa el profesional, sectores de la organización a la que pertenece y número de personas en las organizaciones encuestadas son los que se muestran en las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 2. Cargo que ocupa el profesional de RRHH

Cargo directivo	Nº empresas	%
Director de RRHH	20	50,00%
Jefe de RRHH	14	35,00%
Técnico de RRHH	6	15,00%

Gráfica 3. Porcentaje de directores, jefes y técnicos de RRHH

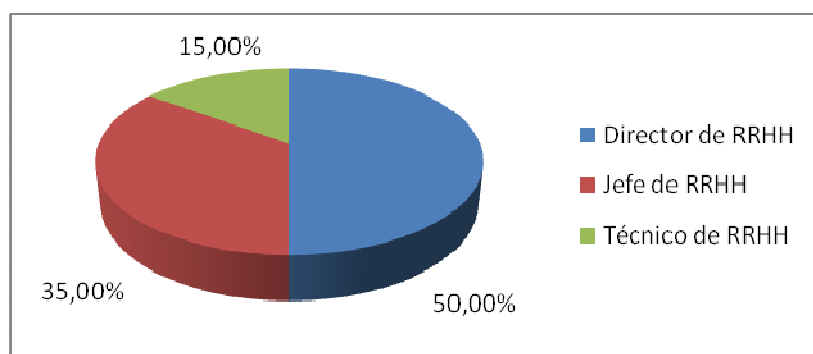


Tabla 3. Sector empresarial de las organizaciones

	Nº empresas	%
Hostelería	6	15,00%
Comercio y Servicios	8	20,00%
Metal, Industria	9	22,50%
Informática, Ingeniería	6	15,00%
Otros	11	27,50%

Gráfica 4. Porcentaje de sectores de la muestra

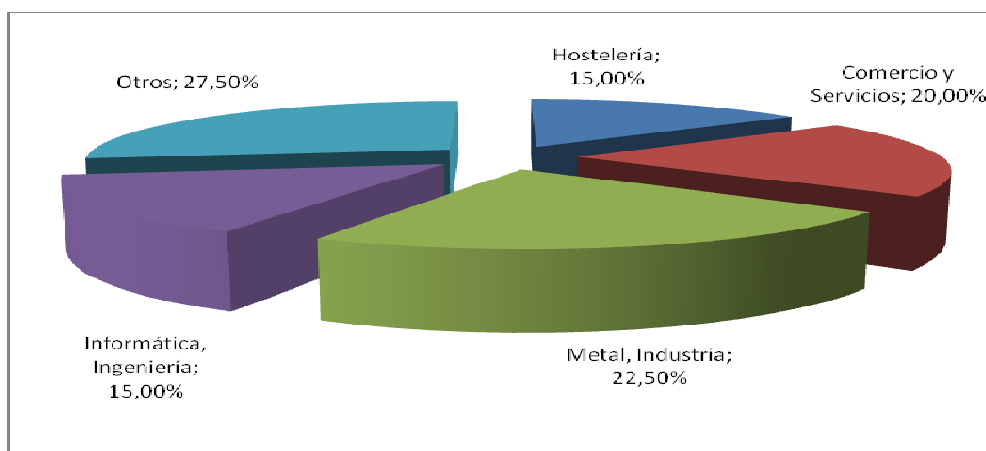
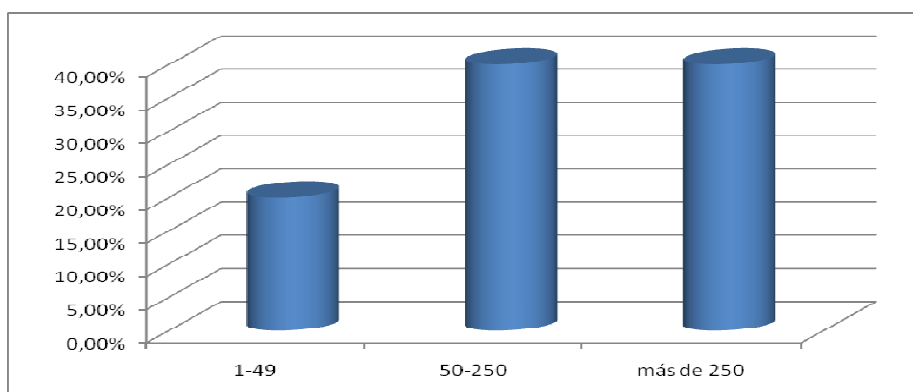


Tabla 4. Personal en las organizaciones

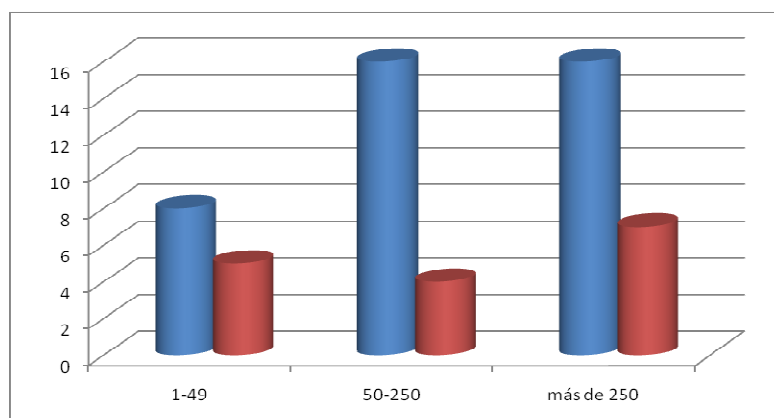
Nº trabajadores	Nº	%
De 1 a 49	8	20,00%
De 50 a 250	16	40,00%
Más de 250	16	40,00%

Gráfica 5. Nivel de personal en las organizaciones



Al cruzar los datos de la tabla 4 con los datos de la tabla 2 obtenemos el nivel jerárquico que ocupa el profesional de recursos humanos que ha participado en la muestra. Para el caso de “Directores de RRHH” los datos son superiores en las organizaciones de 1 a 49 (62,50%) y de más de 250 personas (43,75%).

Gráfica 6. Nivel de personal en las organizaciones y cargo de RRHH



5.3. Método y procedimiento

El método desarrollado para el análisis del estudio es un instrumento tipo cuestionario (Murillo Torrecilla, 2006; Arribas, 2004). Para el diseño, elaboración y desarrollo se ha considerado tomar como base otros trabajos relacionados con la evaluación de las variables independientes del comportamiento organizacional y del clima organizacional (Nienaber, 2011; Bussin y Rooy, 2014), así como otros trabajos sobre prácticas retributivas (Boada-Grau *et al.*, 2012; Delic *et al.*, 2014; Machorro, Rosado, y Romero, 2008; Madero Gómez, 2012; Noriega y Pría, 2011; Hatice, 2012; Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño, 2013), etc.

Se compone de cinco dimensiones correspondientes al desarrollo de nuestro estudio: la ARH, la organización, las personas, la estrategia de compensación y la compensación. En relación a la construcción de los ítems (Downing, 2006; Schmeiser y Welch, 2006), se tuvieron en cuenta varios aspectos (Morales, Urosa, y Blanco, 2003): la relevancia de los ítems, claramente relacionados con las variables que se miden; la claridad de los enunciados, evitando las expresiones negativas (Barnette, 2000); la redacción de los

ítems de forma que cada uno de ellos incluya una sola idea; revisando que la sintaxis y la semántica se ajuste al dominio y al contexto de referencia (Martínez, Moreno, y Muñiz, 2005).

Para determinar los ítems, aunque no hay un número óptimo de ellos, se siguió el criterio propuesto por Morales, Moreno, y Muñiz (2003), el cual indica que a mayor número inicial de ítems hay una mayor probabilidad de encontrar en el análisis un conjunto de ítems definitivos con una fiabilidad aceptable.

El cuestionario final (anexo I) consta de 5 dimensiones con 27 cuestiones y 43 ítems divididos de la siguiente forma:

- Identificación general, con 4 cuestiones de tipo “lista” y “selección múltiple” que suman 4 ítems.
- Gestión estratégica, con 8 cuestiones de tipo “lista” y “selección múltiple” que suman 8 ítems y 3 cuestiones de tipo “cuadrícula” que son valorados mediante una escala de Likert de cinco puntos que suman 15 ítems.
- Política retributiva, con 4 cuestiones de tipo lista y selección múltiple que suman 4 ítems y 7 cuestiones de tipo “cuadrícula” y “escala” que son valorados mediante una escala de Likert de cinco puntos que suman 11 ítems.
- Comportamiento organizacional, con 1 pregunta cualitativa en formato abierto que suma 1 ítem, para sacar conclusiones globales del estudio y posibles futuros estudios o líneas de investigación.

La fiabilidad total (alfa de Cronbach= 0,752) de la escala puede considerarse razonable. La fiabilidad de las escalas es suficiente, luego la información entregada por ellas es confiable (Morales Vallejo, 2007).

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
2,794E-05	,752	2

El procedimiento definido se ha elaborado en cinco fases (Carretero-Dios y Pérez, 2007):

- El diseño del cuestionario, se basa en instrumentos anteriores, como las “escalas sobre las prácticas de retribución PRG-13 y PRE-21” (Boada-Grau *et al.*, 2012), para la elaboración de la estructura y proceso de desarrollo de los ítems relacionados con el objeto del estudio (Gómez Rada, 2004) y, por otro lado, de las “Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33” (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011).
- Identificación de validez de contenido, el objetivo principal fue adquirir la validez de contenido de los ítems que forman el cuestionario y la validez de constructo de la escala. Para llevar a cabo estas validaciones, se realizó un estudio cualitativo (Wilson, 2005) a una serie de expertos formado por: un profesor de la Universidad de Málaga familiarizado con la construcción de cuestionarios y escalas de medición; dos consultores externos con experiencia en estudios de empresa, encuestas de clima laboral y análisis estadísticos; un gerente de empresa dedicado a estudios y auditorías e informes de organizaciones

públicas; y por último los directores de nuestra tesis. En total, seis personas expertas a las que se les propuso comentar aspectos relacionados con el cuestionario inicial, con el objeto de: detectar errores semánticos, gramaticales o vocabulario comprensible, determinar la estructura adecuada del cuestionario, ítems suficientes o reiterativos, contenidos de interés, etc. Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico al grupo de expertos con la adecuada justificación y solicitando su colaboración por su conocimiento del objeto de estudio, los cuales deberían ser contestados y remitidos de nuevo con los comentarios correspondientes.

- El pilotaje, se interpretaron y valoraron las aportaciones de cada uno de los expertos y se modificaron ciertos aspectos relativos a los ítems del cuestionario, de las escalas, datos descriptivos o de clasificación e introducción. También se decide incorporar un ítem de respuesta abierta que va a servir de apuntes no contemplados en el cuestionario o de introducción a un estudio cuantitativo a aplicar a los profesionales de recursos humanos. En esta fase, se realiza una prueba técnica (Wilson, 2005), se decide desarrollar el cuestionario a través del medio electrónico de *Google Formularios* para facilitar el envío por email y su posterior recogida de datos. Una vez programado, se aplica en varias ocasiones a una muestra de voluntarios, con el objetivo de examinar las propiedades métricas del instrumento de medida, calcular la fiabilidad, la validez de comprensión, el funcionamiento técnico, y recogida de datos del software.
- La conformación instrumento final, tras la valoración del cuestionario y prueba técnica se procedió a realizar el análisis final de los ítems a partir de los resultados arrojados, se hizo una última afinación de los mismos, proceso en el

cual se eliminaron o modificaron aquellos que no alcanzaron los niveles de confiabilidad y validez requeridos, para finalizar con la conformación del instrumento final.

- La aplicación final, se aplicó el instrumento final a la muestra seleccionada durante octubre de 2015, teniendo en cuenta los parámetros básicos en la aplicación. Los encuestados contestaron de forma voluntaria, no siendo retribuidos por ello y se les garantizó totalmente la confidencialidad y el anonimato de los datos aportados, además de insistir en que “las conclusiones van a ser tabuladas de forma agregada”. A partir de la aplicación final del instrumento, se procedió a la recogida y posterior organización de los datos, con el fin de obtener información que pudiera ser estructurada dentro de una matriz en Excel y se realizó el análisis factorial y correlacional así como el cálculo de la confiabilidad, desarrollado por el programa de estadístico de Google Formularios y en paralelo mediante el programa estadístico SPSS configurando determinadas opciones del menú para el análisis de ítems y el cálculo de la fiabilidad (Morales, Urosa y Blanco, 2003).

5.4. Análisis de resultados

Una vez obtenidos los datos suministrados por el cuestionario final, se procedió a su análisis en una matriz de acuerdo a la codificación establecida la cual brinda el indicador de valoración de las dimensiones (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1998).

Para la interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación hemos efectuado una relación de cada ítem en su tabla de referencia y la hipótesis que pretende validar en cada caso, obteniendo el siguiente orden:

Tabla 6. Cuestionario-ítems

Ref.	Cuestionario – ítems	H.
Dimensión	La administración de recursos humanos	
Tabla 7	¿A qué funciones de RRHH dedica más tiempo?	4
Tabla 8	¿Cuál de dichas funciones piensa que aporta más valor a la organización?	4
Tabla 9	¿Qué gestión de RRHH piensa que será más importante en los próximos años?	4
Tabla 10	En mi organización, la gestión de RRHH contribuye a...	2, 3, 4, 5
Tabla 11	¿Qué dificultades implica la gestión de RRHH en mi organización?	2, 3, 4, 5
Dimensión	La organización	
Tabla 12	¿Pertenece al Comité de Dirección?	3
Tabla 13	¿Tiene capacidad de influir en el Comité de Dirección?	3
Tabla 14	¿Las políticas de RRHH están alineadas a la estrategia (misión, visión, valores) de la organización?	3
Dimensión	Las personas	
Tabla 15	¿El personal de su organización es el recurso de más coste en sus cuentas?	2
Tabla 16	El ratio de rotación de personal de su organización es...	2
Tabla 17	¿Cómo afectan los siguientes factores a las relaciones entre el personal y su organización?	2
Tabla 18	¿Qué tiene más en cuenta el personal de su organización a la hora de valorar su retribución?	2, 3
Dimensión	La estrategia de compensación	
Tabla 19	¿El personal de su organización tiene una comunicación unívoca y completa de cuál es el coste que la organización invierte en él?	2, 3
Tabla 20	¿El sistema retributivo de su organización se adecua a las necesidades del personal (retribución flexible)?	3, 4

Tabla 21	¿La política retributiva es coherente con la estrategia general de la compañía?	3
Tabla 22	¿La política retributiva es revisada y modificada de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas?	2, 3
Tabla 23	La política retributiva de la organización se identifica con las opciones estratégicas	3
Tabla 24	¿Qué objetivo persigue su organización con la política retributiva?	3
Tabla 25	¿Qué factores afectan a la política retributiva en su organización?	3
Tabla 26	¿Cómo se define la política retributiva en su organización?	3
Tabla 27	¿Utiliza la política retributiva para la atracción o retención de personal?	2, 3
Dimensión	La compensación total	
Tabla 28	¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera directa de tipo fijo?	1
Tabla 29	¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera directa de tipo variable?	1
Tabla 30	¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera indirectas?	1
Tabla 31	¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca no financiera?	1
Tabla 32	¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución intrínseca?	1
Tabla 33	En general, ¿qué factores cree condicionan el comportamiento del personal de su organización (rotación, satisfacción, ausentismo, etc.)?	2

Dimensión nº1. La administración de recursos humanos: Funciones y gestión de la compensación.

Para realizar el análisis sobre las cuestiones relacionadas con las funciones de recursos humanos se ha realizado un bloque conjunto con los resultados de las tablas 7, 8 y 9 mediante tres ítems, uno para cada tabla respectivamente, de tipo “lista” donde se plantearon cuestiones sobre la función y la gestión de recursos humanos con objeto de

valorar la importancia que nuestra variable de estudio, es decir la compensación, tiene desde varias perspectivas: el tiempo de dedicación, su aportación de valor a la organización y la importancia en el futuro de los recursos humanos.

Tabla 7. ¿A qué funciones de RRHH dedica más tiempo?

	Nº	%
Funciones de empleo (reclutamiento y selección, descripción de puestos, etc.)	8	20,0%
Funciones de administración de personal (nóminas, contratos, retribuciones, impuestos, etc.)	8	20,0%
Funciones de dirección y desarrollo (comunicación, formación, evaluación, clima, etc.)	16	40,0%
Funciones de relaciones laborales (sindicatos, convenios colectivos, legislación, juzgados, inspecciones, etc.)	8	20,0%
Funciones de servicios sociales (actividades sociales, asesoramiento, ayudas, etc.)	0	0%

(*) En negrita, máximos valores (porcentualmente) obtenidos en la escala de Likert (1-5) para cada ítem

Tabla 8. ¿Cuál de dichas funciones piensa que aporta más valor a la organización?

	Nº	%
Funciones de empleo (reclutamiento y selección, descripción de puestos, etc.)	4	10,0%
Funciones de administración de personal (nóminas, contratos, retribuciones, impuestos, etc.)	2	5,0%
Funciones de dirección y desarrollo (comunicación, formación, evaluación, clima, etc.)	33	82,5%
Funciones de relaciones laborales (sindicatos, convenios colectivos, legislación, juzgados, inspecciones, etc.)	1	2,5%
Funciones de servicios sociales (actividades sociales, asesoramiento, ayudas, etc.)	0	0%

Gráfica 7. Nivel de funciones de RRHH: tiempo y valor

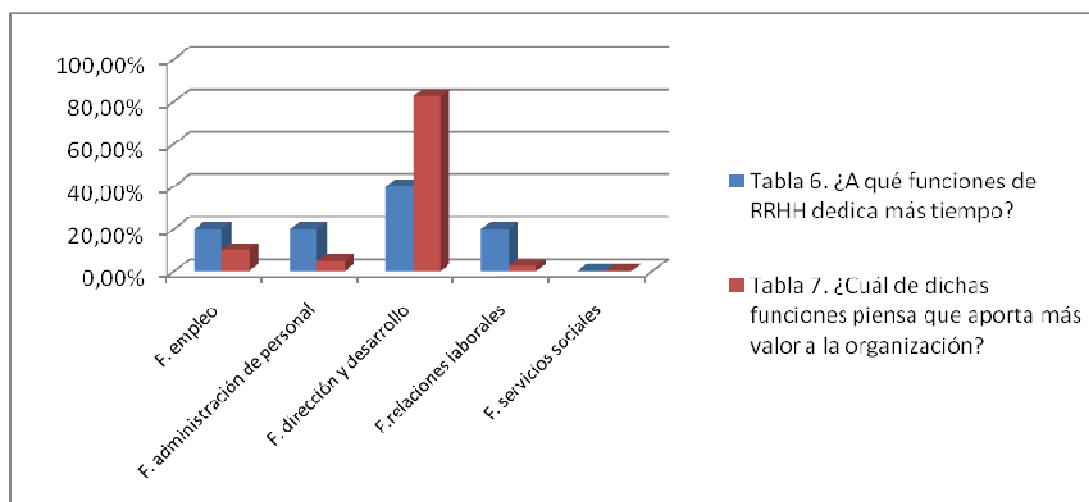
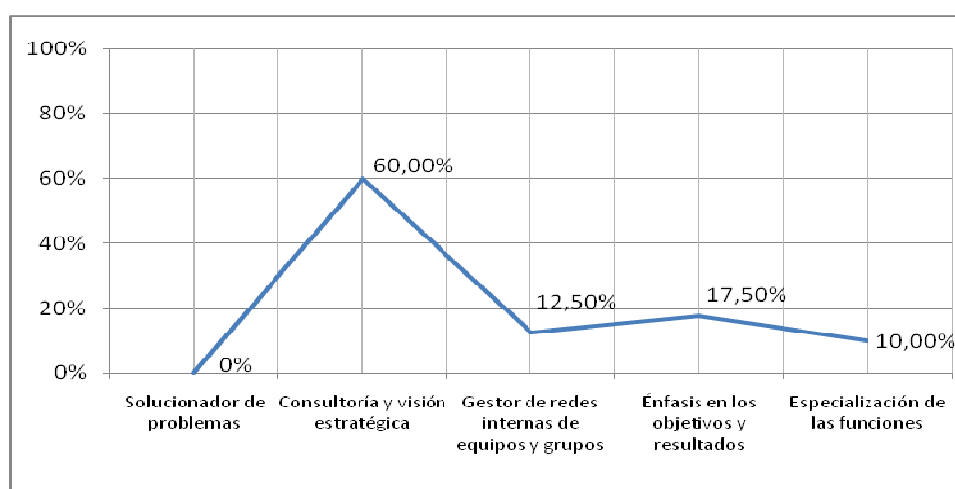


Tabla 9. ¿Qué gestión de RRHH piensa que será más importante en los próximos años?

	Nº	%
Solucionador de problemas	0	0%
Consultoría y visión estratégica	24	60,0%
Gestor de redes internas de equipos y grupos	5	12,5%
Énfasis en los objetivos y resultados	7	17,5%
Especialización de las funciones	4	10,0%

Gráfica 8. Nivel de importancia futura en las funciones de RRHH



El análisis conjunto de los datos nos muestra que la importancia de la función y gestión de la compensación en recursos humanos tiene una consideración relativa si la entendemos como una especialización de funciones en la línea de la administración de personal. Se observa que si bien se dedica bastante tiempo para su gestión (20,0%) no parece que reporte excesivo valor a la organización (5,0%). Pero si se orienta la compensación con un enfoque de consultoría y gestión de dirección sí obtendríamos un reconocimiento de mayor importancia entre la gestión de recursos humanos (60,0%). Igualmente, la función de dirección y desarrollo destaca como tiempo dedicado a la gestión (40,0%) y fundamentalmente como valor de contribución a la organización (82,5%).

En relación con el bloque anterior sobre la función de recursos humanos, se plantean las tablas 10 y 11, donde se muestran los resultados sobre la contribución hacia la organización de su gestión y la dificultad que implica el desarrollo de la misma. Se distribuyen cinco ítems, para cada tabla respectivamente, de tipo “cuadrícula” con escala de Likert de cinco puntos con objeto de determinar la importancia de las variables dependientes de nuestro estudio (Robbins, 1992) y la capacidad de gestión de recursos humanos en la organización.

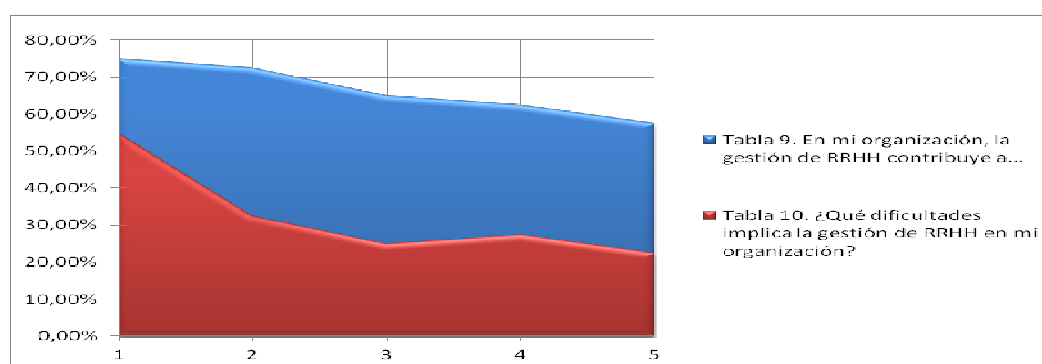
Tabla 10. En mi organización, la gestión de RRHH contribuye a...

	Nº	%
Alcanzar objetivos de la organización y su misión (procesos, presupuestos, negocio, etc.)	4	45,0%
Proporcionar competitividad (suministrar personal motivado, desempeño, etc.)	4	45,0%
Administrar el cambio (flexibilidad, y adaptación a la organización)	4	50,0%
Desarrollar y mantener la calidad de vida (liderazgo, ambiente de trabajo, autonomía, etc.)	4	52,5%
Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables	4	37,4%

Tabla 11. ¿Qué dificultades implica la gestión de RRHH en mi organización?

	Nº	%
La relación con personas es compleja y diversa	4 y 5	27,5%
La gestión de RRHH es un trabajo incomprendido en la organización	3	32,5%
No siempre recibo el apoyo de la alta gerencia	3	27,5%
La gestión de RRHH no pertenece solo al área de RRHH sino con diferentes jefes	1	27,5%
RRHH tarda en incorporar a su gestión y a su estructura las innovaciones	2	37,5%

Gráfica 9. Nivel de contribución y dificultad de la gestión de RRHH



Los resultados para cada ítem nos dan un valor de 4 en la escala de Likert para la contribución de la gestión de recursos humanos hacia la organización con diferentes porcentajes, siendo “Desarrollar y mantener calidad de vida en el trabajo (liderazgo, ambiente de trabajo, autonomía, etc.)” (52,5%) el más representativo. Si tomamos los valores agregados mayores de 4 en la escala de Likert (gráfico 9) es “Administrar el cambio (nuevos enfoques más flexibles y ágiles adaptados a la organización” (65,0%), pero si tomamos los resultados superiores a 3 en la escala de Likert, obtendríamos como gestión “Alcanzar los objetivos de la organización y su misión” (97,5%). En relación a las dificultades de gestión obtenemos resultados diferentes para cada ítem en la escala de Likert y porcentajes, siendo el mayor valor de 4 y 5 referente a “La relación con personas es compleja y diversa” (27,5%). Si tomamos los valores agregados, tanto mayores de 3 y 4 en la escala de Likert, igualmente nos da el mismo ítem (67,5%).

En definitiva, la correlación en la contribución de recursos humanos con las variables dependientes (Robbins, 1992) planteadas son muy positivas y además implica una dificultad por encima del resto “la relación con personas es compleja y diversa”.

Dimensión nº 2. La organización y los profesionales de recursos humanos.

En las tablas 12, 13 y 14, se obtienen los resultados referentes a los profesionales de recursos humanos que pertenecen al comité de dirección de la organización, que consideran la capacidad de influencia en el mismo y con políticas alineadas a la estrategia de la organización. Para ello, se ha establecido un ítem en cada cuestión de tipo “sí” o “no” con objeto de valorar la posibilidad de influencia de los mismos para desarrollar nuestras prácticas de compensación.

Tabla 12. ¿Pertenece al Comité de Dirección?

	Nº	%
Sí	24	60,0%
No	16	40,0%

Tabla 13. ¿Tiene capacidad de influir en el Comité de Dirección?

	Nº	%
Sí	29	72,5%
No	11	27,5%

Tabla 14. ¿Las políticas de RRHH están alineadas a la estrategia de la organización?

	Nº	%
Sí	38	95,0%
No	2	5,0%

La valoración global de los resultados es positiva, en cuanto a pertenencia al comité de dirección (60,0%) e influencia (72,5%), y mucho más en relación a la alineación de estrategias (95,0%). Se deduce, por tanto, que los profesionales de recursos humanos tienen influencia en la organización, lo que facilitaría la aplicación y desarrollo de las prácticas de compensación a través de los mismos con influencia positiva en la organización.

Dimensión nº 3: Las personas

El análisis de la consideración de las personas en la organización se refleja en las tablas 15, 16, 17 y 18: el primer ítem (tabla 15) es de tipo “sí” o “no”, otros dos ítems (tablas 16 y 18) son de tipo “lista” y el último (tabla 17) de tipo “cuadrícula” con escala de Likert de cinco puntos. Se trata de valorar el capital humano en la organización como recurso de más coste económico, así como su correlación con la variable de rotación e importancia dentro del comportamiento organizacional (Robbins, 1992).

Tabla 15. ¿El personal de su organización es el recurso de más coste en sus cuentas?

	Nº	%
Sí	29	72,5%
No	11	27,5%

Tabla 16. El ratio de rotación de personal de su organización es...

	Nº	%
Superior a la media del sector	2	5,0%
Igual a la media del sector	10	25,0%
Inferior a la media del sector	28	70,0%

Gráfica 10. Porcentaje de rotación de personal en la organización

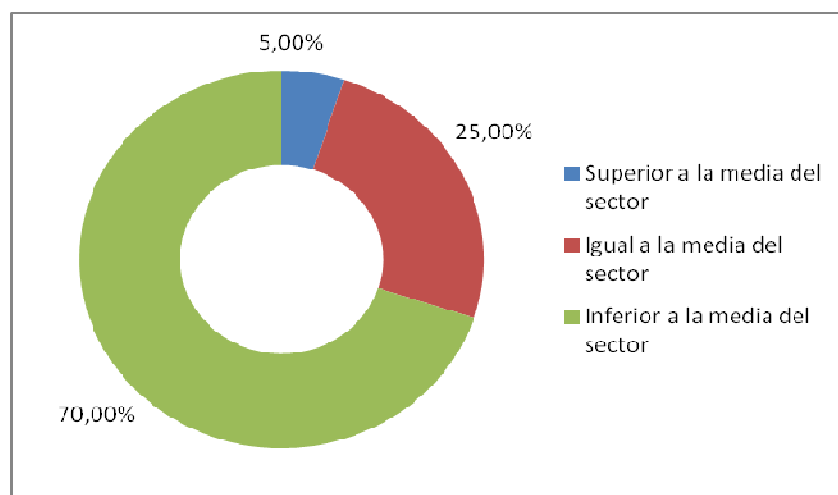


Tabla 17. ¿Cómo afectan los siguientes factores a las relaciones entre el personal y su organización?

	Nº	%
Situaciones de estrés	3	40,0%
La retribución económica	3	40,0%
Desarrollo profesional y la promoción	3	45,0%
Motivación	4	50,0%
Estabilidad en el empleo	4	35,0%

Gráfica 11. Nivel de factores que afectan a la relación personal-organización

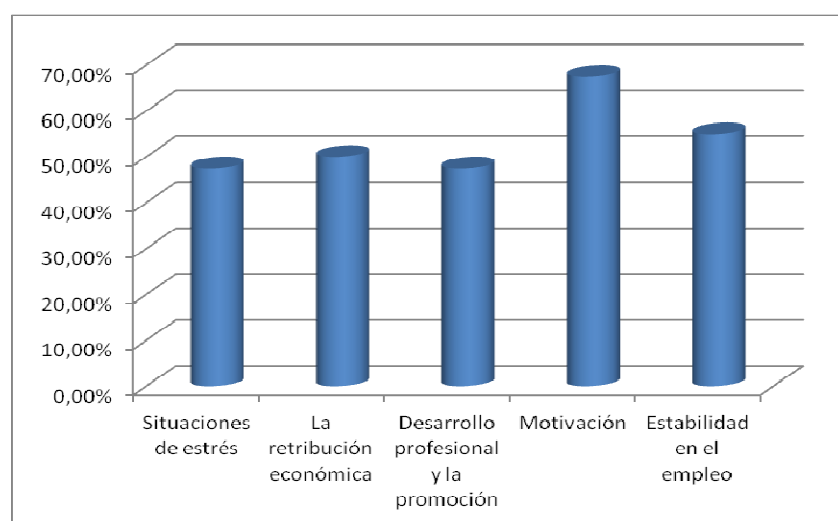
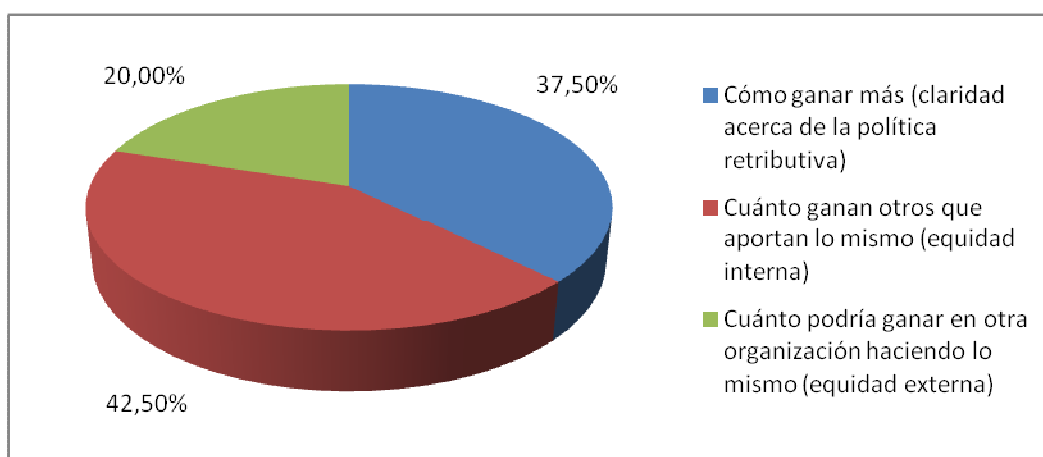


Tabla 18. ¿Qué tiene más en cuenta el personal de su organización a la hora de valorar su retribución?

	Nº	%
Cómo ganar más (claridad acerca de la política retributiva)	15	37,5%
Cuánto ganan otros que aportan lo mismo (equidad interna)	17	42,5%
Cuánto podría ganar en otra organización haciendo lo mismo (equidad externa)	8	20,0%

Gráfica 12. Porcentaje de valoración en relación a la retribución



El personal dentro de la organización es el recurso de más coste (72,5%) y el ratio de rotación del mismo se valora inferior a la media del sector (70,0%). Los índices del comportamiento organizacional son altos y dos son las causas que destacan sobre las demás planteadas en nuestro estudio que afectan a las relaciones entre el personal y las organizaciones: la motivación y la estabilidad en el empleo con valores de 4 en la escala de Likert (50,0% y 35,0% respectivamente) y agregados (ver gráfico de la tabla 16) de 3 y 4 en la escala de Likert (67,50% y 55,00% respectivamente). Por último, dentro del comportamiento del personal, prevalece la equidad interna “cuánto ganan otros que aportan lo mismo” (42,5%) entre las cuestiones que más tiene en cuenta el personal a la hora de valorar su retribución.

Dimensión nº 4. La estrategia de compensación

Con las tablas 19 y 20, se muestran valores de los empleados desde el punto de vista de los profesionales de recursos humanos en relación a determinadas cuestiones de la compensación: la comunicación y la retribución flexible. Se incluyen dos ítems, para cada tabla respectivamente, de tipo escala de Likert de cinco puntos, con objeto de valorar si la correlación entre las prácticas de comunicación y la adecuación de las necesidades personales en la compensación a través de la nómina flexible es positiva en la organización.

Tabla 19. ¿El personal de su organización tiene una comunicación unívoca y completa de cuál es el coste que la organización invierte en él?

	Nº	%
1	8	20,0%
2	11	27,5%
3	10	25,0%
4	7	17,5%
5	7	10,0%

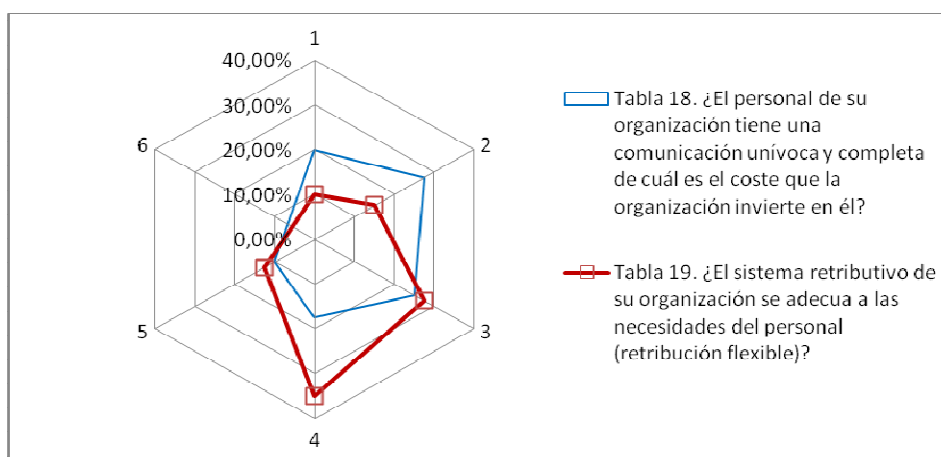
Tabla 20. ¿El sistema retributivo de su organización se adecua a las necesidades del personal (retribución flexible)?

	Nº	%
1	4	10,0%
2	6	15,0%
3	11	27,5%
4	14	35,0%
5	5	12,5%

Si bien la retribución se adecua a las necesidades del personal, con nómina flexible (35,0% con 4 en escala de Likert y 75,0% superior a 3), las organizaciones no están

comunicando el coste de la retribución al personal (27,5% con 2 en escala de Likert y 47,5 inferior a 3).

Gráfica 13. Grado de comunicación y adecuación de la retribución



El siguiente bloque de tablas 21, 22, 23, 24, 25 y 26 se dedica a analizar los datos relacionados con la estrategia de retribución de la organización. Se aplicaron tres ítems (tablas 21, 22 y 25) mediante un tipo escala de Likert de cinco puntos, dos ítems (tablas 23 y 24) de tipo “lista” en la determinación de las opciones estratégicas y objetivos; y un ítem (tabla 26) de tipo “casilla de verificación”. Todo ello, con objeto de valorar la correlación positiva entre la estrategia de la organización y la compensación, influencias, tanto a nivel interno como externo y elaboración.

Tabla 21. ¿La política retributiva es coherente con la estrategia general de la compañía?

	Nº	%
1	2	5,0%
2	4	10,0%
3	9	22,5%
4	19	47,5%
5	6	15,0%

Tabla 22. ¿La política retributiva es revisada y modificada de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas?

	Nº	%
1	5	12,5%
2	11	27,5%
3	10	25,0%
4	11	27,5%
5	3	7,5%

Tabla 23. La política retributiva de la organización se identifica con las opciones estratégicas

	Nº	%
Estrategia de liderazgo: la organización retribuye al personal como líder del mercado	7	17,5%
Estrategia de retribuciones mínima: la organización retribuye al personal con los niveles más bajos del mercado	4	10,0%
Estrategia de retribución según niveles medios del mercado	29	72,5%

Gráfica 14. Porcentaje de estrategia de retribución según mercado

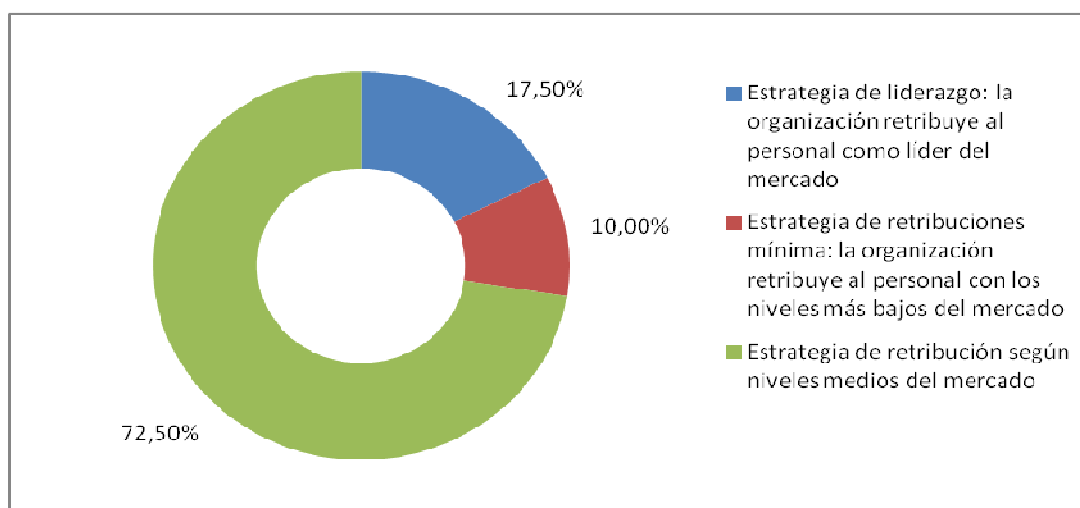


Tabla 24. ¿Qué objetivo persigue su organización con la política retributiva?

	Nº	%
Atraer y mantener en la organización a las personas más capacitadas y eficientes	3	7,5%
Compensar a cada persona en función al valor del puesto que ocupa, desempeño y dedicación	12	30,0%
Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados	23	57,5%
Satisfacer las necesidades económicas de tipo familiar y social	0	0%
Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionando medios adecuados para mover al personal y posibilidades de desarrollo y carrera	2	5,0%

Gráfica 15. Nivel de objetivos con la estrategia de retribución

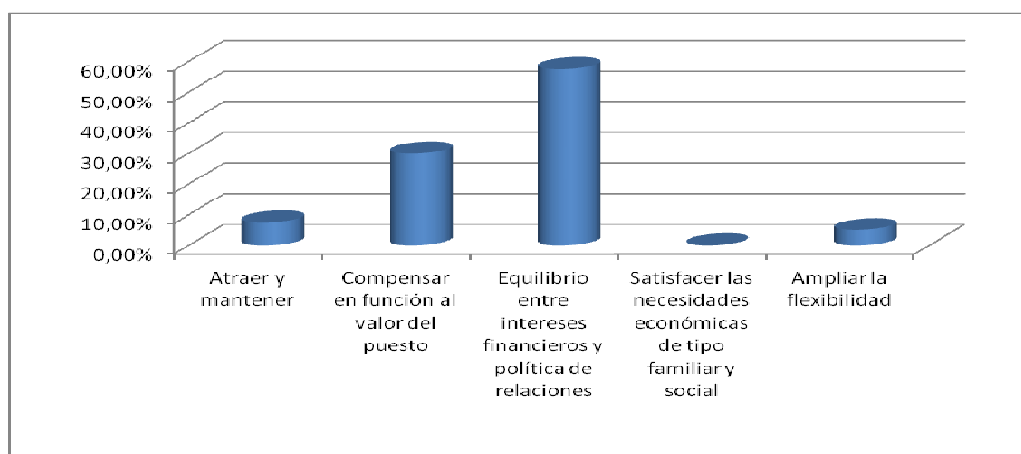


Tabla 25. ¿Qué factores afectan a la política retributiva en su organización?

	Nº	%
La cultura de la organización	4	42,5%
La estrategia empresarial	4	50,0%
Punto de vista del personal (aspiraciones, expectativas, necesidades, etc.)	3	42,5%
Situación o localización de la organización	3	37,5%
Tipo de negocio de la organización (personas que emplea, grado de turbulencia, mercado de trabajo, etc.)	2,3,4	27,5%
La globalización (mover personas, ideas, productos e información)	2	42,5%
El mercado de trabajo (oferta y demanda, empleo)	4	37,5%
Remuneración en el mercado (entorno)	3	30,0%
Tendencias demográficas	2	42,5%
Legislación laboral	3	40,0%

Gráfica 15. Nivel de factores que afectan a la estrategia de retribución

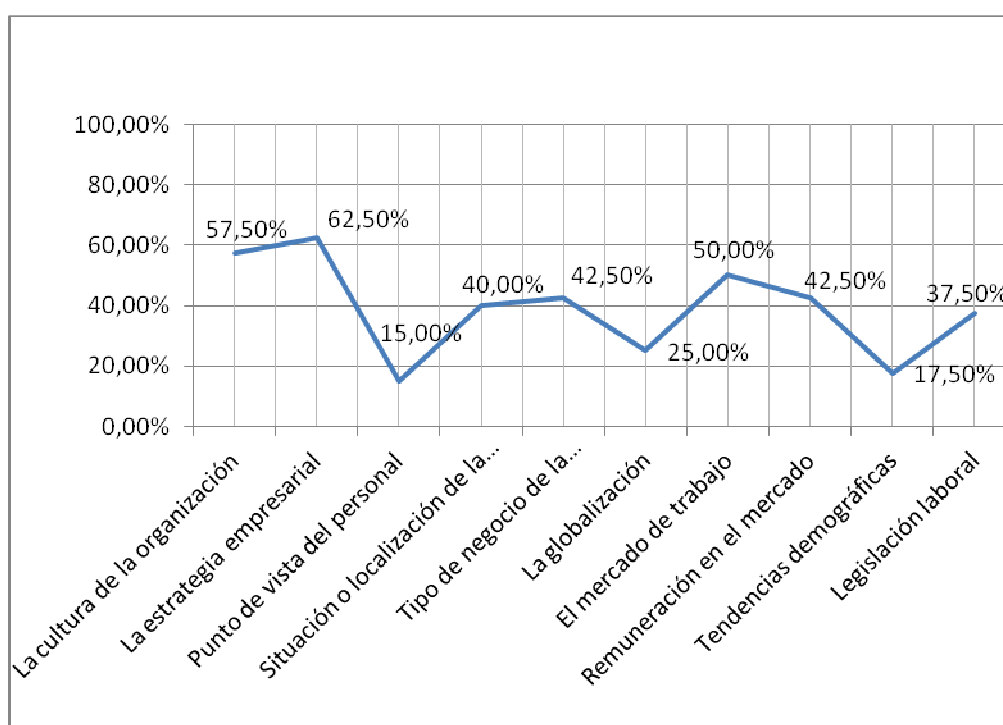


Tabla 26. ¿Cómo se define la política retributiva en su organización?

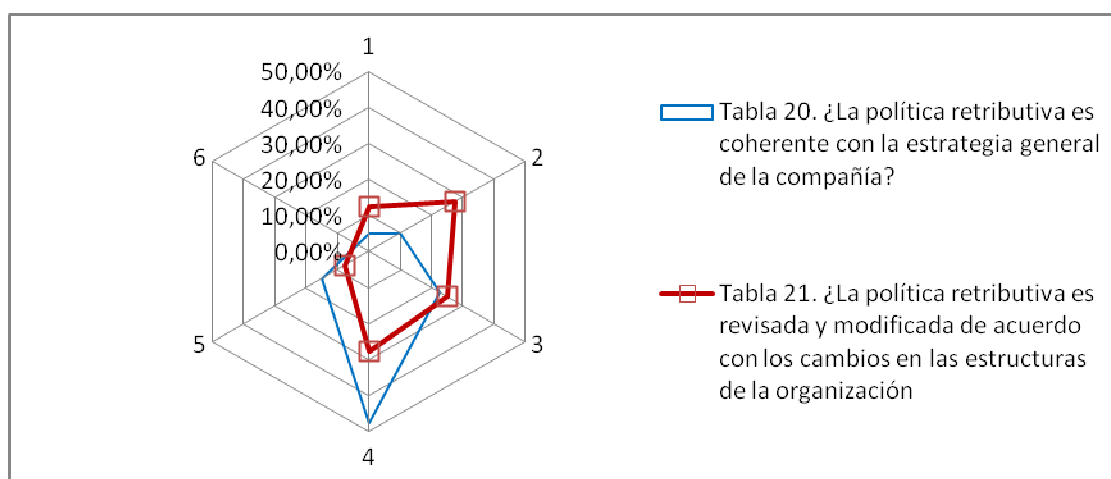
	Nº	%
No se define	6	15,0%
Análisis, definición y valoración de puestos de trabajo	19	47,5%
Métodos	3	7,5%
Análisis de salarios del sector o mercado de referencia	16	40,0%
Otras	4	10,0%

(*) Los valores son superiores a 100 puesto que se permitían seleccionar varias respuestas.

La compensación es coherente con la estrategia de la organización (47,5% con 4 en la escala de Likert y 85,0% superior a 3) y es revisada y modificada de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas

(27,5% con 2 y 4 en la escala de Likert con tendencia a valores medios 80,0% entre 2 y 4).

Gráfica 16. Grado de coherencia y revisión de la estrategia de retribución con la organización



Los datos muestran que la estrategia de retribución en las organizaciones sigue los niveles medios del mercado (72,5%) y el objetivo que más se persigue es el de mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y la relación con los empleados (57,5%).

En cuanto a las variables que más afectan a la compensación se aplicaron ítems de carácter interno y externo de forma aleatoria obteniendo que la cultura de la organización (42,5%), la estrategia empresarial (50,0%) y el mercado de trabajo (37,7%) todos con 4 en la escala de Likert, valores superiores, y en general, los ítems de carácter interno son superiores a los externos. Aplicando valores agregados de 3 y 4 en la escala de Likert (gráfica de la tabla 24) nuevamente la estrategia empresarial (62,50%), la cultura de la organización (57,50%) y el mercado de trabajo (50,00%) son los valores más elevados, también con la remuneración en el mercado y el tipo de

negocio (42,50%). Finalmente, la definición de la compensación sigue el “Análisis, definición y valoración de puestos de trabajo” (47,5%) y se realiza un “Análisis de salarios del sector o mercado de referencia” (40,0%).

En la tabla 27, se vuelve a reforzar la correlación entre la política retributiva y la variable de rotación de personal o más concretamente definida aquí como atracción y retención de personal. Se incluye un ítem de tipo “sí” o “no” con objeto de valorar si dicha correlación es positiva (60,0%).

Tabla 27. ¿Utiliza la política retributiva para la atracción o retención de personal?

	Nº	%
Sí	24	60,0%
No	16	40,0%

Dimensión nº 5. La compensación total

Con los resultados de las tablas 28 a 33, se obtiene la importancia de los tipos de retribución en la organización. Este bloque es importante para nuestro estudio ya que se plantea la compensación total donde se valoran los diferentes tipos de retribución, y por tanto, nuestra hipótesis principal.

Se incluye cinco ítems, para cada tabla respectivamente, de tipo “cuadrícula” con escala de Likert de cinco puntos con objeto de determinar el valor de cada tipo de retribución en la compensación total.

Tabla 28. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera directa de tipo fijo?

	Nº	%
Salario Base	4	48,6%
Complementos salariales en función de las condiciones personales del trabajador	3	37,5%
Complementos salariales en función del trabajo realizado	4	40,0%
Complementos salariales vinculados a la situación o a los resultados de la empresa	4	30,0%
Gratificaciones extraordinarias (Navidad y verano)	2	25,0%

Tabla 29. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera directa de tipo variable?

	Nº	%
Primas (sobre producción)	1	31,6%
Bonus (sobre resultados)	4	27,0%
Gratificaciones (trabajos extraordinarios)	3	30,8%
Incentivos individuales	1	36,8%
Incentivos de equipo (desempeños, ahorros, etc.)	1	35,0%

Tabla 30. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca financiera indirectas?

	Nº	%
Asistencia financiera (préstamos a tipo interés inferior, ayuda a hipoteca, reembolso de matrícula, etc.)	3	34,3%
Seguridad personal (seguro de salud, compensación por desempleo; pago por enfermedad, etc.)	3	31,4%
Fondos de pensiones (Plan de anualidad; jubilación anticipada; Jubilación por incapacidad; gratuidad de Retiro)	1	37,1%
Vehículos de empresa; combustible; kilometraje; prestación del servicio de transporte colectivo, aparcamiento gratuito	3,4	29,7%
Alojamiento, gastos de mudanza; etc.c	1	31,4%
Acuerdo con restaurantes, vales-comida, etc.	4	38,2%

Tabla 31. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínseca no financiera?

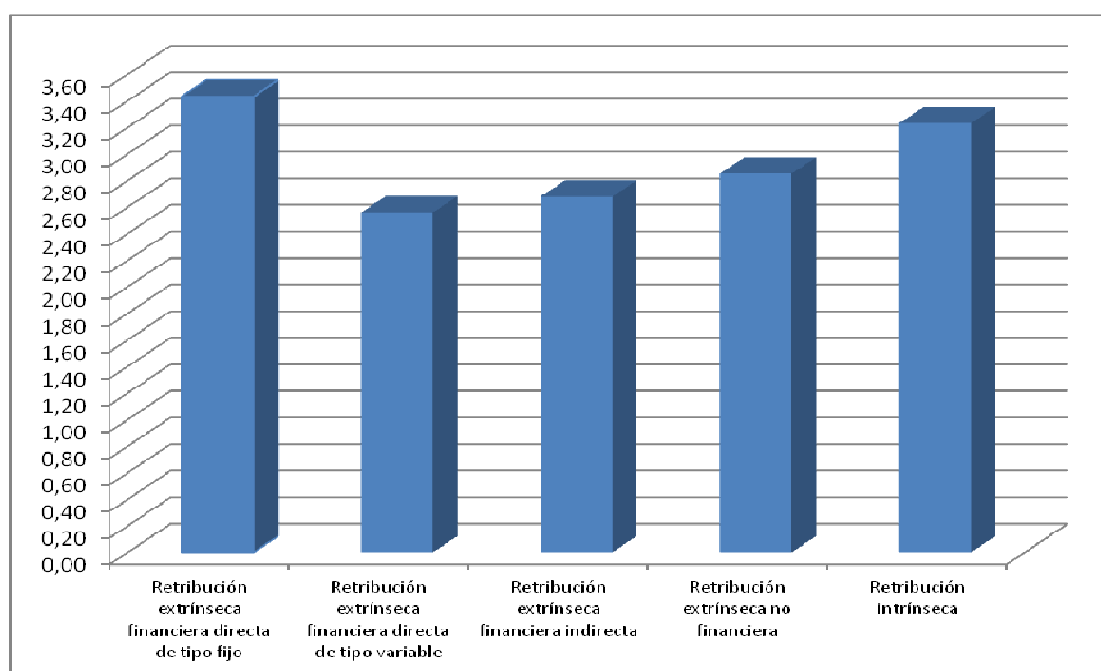
	Nº	%
Necesidades personales (cuidado de niños; servicio de guardería, instalaciones deportivas y sociales, etc.)	1	33,3%
Tiempo de trabajo (vacaciones, licencia por enfermedad; jornada electoral; cumpleaños; funerales, etc.)	4	48,6%
Uso de los activos de la organización; entrega de bienes y servicios de la empresa	1	29,4%

Tabla 32. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución intrínseca?

	Nº	%
Equilibrio entre la vida profesional y la vida personal (flexibilidad, plan familia, asesoramiento, etc.)	3,4,5	26,3%
Premios y reconocimientos (formal e informal)	3	38,5%
Cultura de la organización (liderazgo, diversidad, innovación, comunicación, confianza, etc.)	3	44,7%
Desarrollo, en oportunidades formativas	4	43,6%
Entorno, en relación con el trabajo (puesto de trabajo y organización)	3,4	35,1%

Para el análisis global se ha realizado una comparación de medias para cada tabla, mediante la suma de todos los valores obtenidos en cada ítem, eliminando aquellos no respondidos (ya que no se exigía una respuesta obligatoria en caso de no existir un determinado tipo de retribución en la organización del encuestado). Los valores medios obtenidos de la escala de Likert (1-5) han sido los siguientes:

Gráfica 17. Nivel de retribuciones en la compensación total



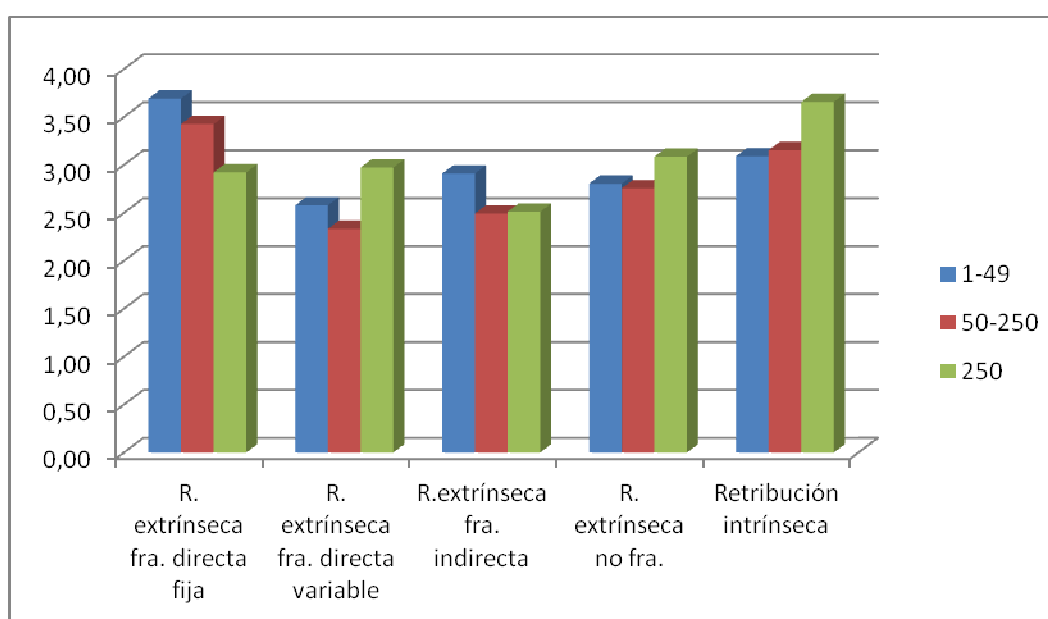
Para la retribución de tipo extrínseca financiera directa de tipo fijo (3,43); la retribución extrínseca financiera directa de tipo variable (2,56), la retribución extrínseca financiera indirecta (2,68), la retribución extrínseca no financiera (2,85) y la retribución intrínseca (3,23). Además las mayores valoraciones por ítem se han dado, dentro de la retribución de tipo extrínseca financiera directa de tipo fijo, en “salarios base” (3,79) y 4 en la escala de Likert con un 48,6% y los “Complementos salariales en función del trabajo realizado (plus nocturnidad, peligrosidad, horas extra, complementarias, puntualidad, etc.)” (3,59) y 4 en la escala de Likert con un 40,0%. También se observan valores elevados en los ítems de Tiempo de trabajo (vacaciones, licencia por enfermedad; jornada electoral; cumpleaños; funerales, etc.) (3,37) dentro de la retribución extrínseca no financiera y en Desarrollo, en oportunidades formativas (3,36) dentro de la

retribución intrínseca ambos con valores de 4 en la escala de Likert con un 48,6% y 43,6% respectivamente

Por tanto, la valoración de los profesionales de recursos humanos es mayor para la retribución de tipo extrínseca financiera directa fija y en la retribución intrínseca.

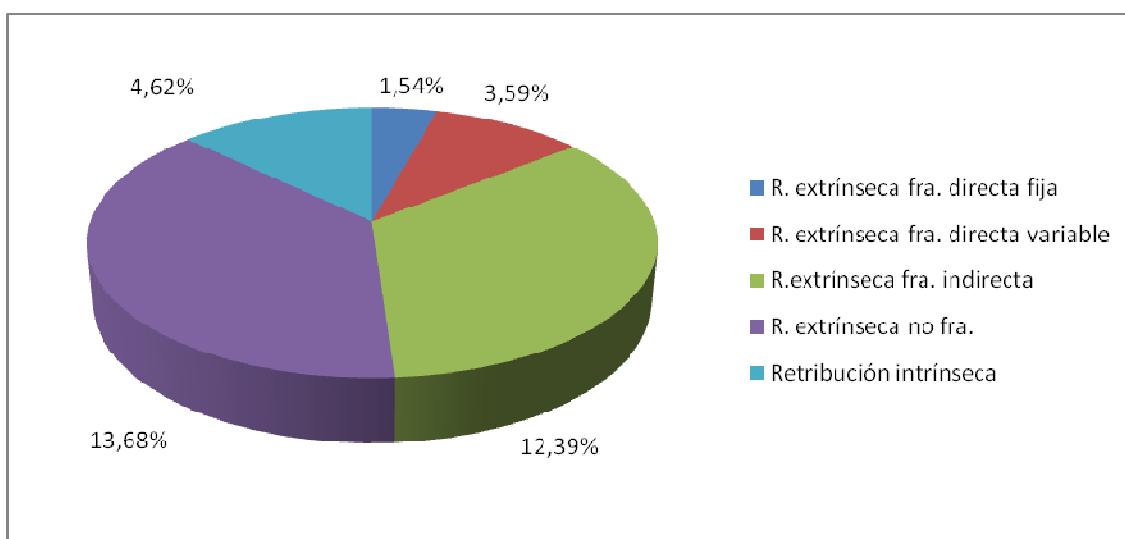
Si cruzamos los datos con el tamaño de las organizaciones (tabla 3) la retribución de tipo extrínseca financiera directa fija es mayor en organizaciones de 1-49 (3,69) y de 50-250 personas (3,53) que en organizaciones de más de 250 personas (2,92), mientras que la retribución intrínseca es mayor en organizaciones de más de 250 personas (3,66) que en las de 1-49 (3,09) y 50-250 personas (3,15). Por tanto, en la valoración de los profesionales de recursos humanos de empresas de más de 250 personas la retribución intrínseca es superior a la retribución de tipo extrínseca financiera directa fija.

Gráfica 18. Nivel de retribuciones en la compensación total según organizaciones



Adicionalmente, se han analizado los datos “no contestados” ya que en esta dimensión permitía no valorar ciertos tipos de retribución por no disponer de ellos en la organización, siendo la retribución no financiera (13,68%) y la de tipo financiera indirecta (12,39%) las que tuvieron más ausencia de valoración y, por tanto, pueden empezar a aplicarse en muchas organizaciones dentro de la compensación total.

Gráfica 19. Porcentaje de retribuciones en la compensación total no valoradas



Por último, se incluye en el estudio un ítem de tipo “cualitativo” con objeto de valorar la importancia de las variables dependientes (Robbins, 1992) que condicionan el comportamiento del personal en las organizaciones y su correlación con la política retributiva.

Tabla 33. En general, ¿qué factores cree condicionan el comportamiento del personal de su organización (rotación, satisfacción, ausentismo, etc.)?

	%
Estabilidad en el empleo	40,0%
Importancia del capital humano y sentimiento de pertenencia al grupo	20,0%
Flexibilidad de horarios y jornada, conciliación laboral y familiar	20,0%
Motivación	15,0%
Otros (carrera profesional, calidad, etc.)	15,0%

Entre los datos aportados por los profesionales de recursos humanos a la cuestión de tipo libre se refieren a los siguientes: la estabilidad en el empleo (40,0%) la importancia del capital humano y sentimiento de pertenencia al grupo o a la organización (20,0%), flexibilidad de horarios y jornada, conciliación laboral y familiar (20,0%), motivación (15,0%), otros (carrera profesional, calidad, etc.).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objeto principal del estudio ha sido estudiar la importancia de la compensación total dentro de la estrategia de recursos humanos y determinar si es la retribución extrínseca financiera directa la más valorada dentro de la misma, así como la tendencia de los demás tipos de retribución en la organización de acuerdo a la importancia en el desarrollo de la estrategias de la organización y en concreto, a la atracción, retención de capital humano.

Las hipótesis fundamentales del trabajo han sido sometidas a un contraste empírico utilizando para ello la información obtenida de una muestra de 39 profesionales de recursos humanos de importantes organizaciones en Málaga.

La evidencia empírica es suficiente para concluir que de acuerdo a nuestra “hipótesis 1” la retribución extrínseca financiera directa de tipo fijo es más valorada y termina condicionando las variables dependientes del comportamiento organizacional, es decir, las nuevas tendencias y modelos de compensación en relación a la era actual de la información y la apuesta por el capital humano y retención de talento deberían ofrecer mayores resultados tanto en la retribución no financiera como en la retribución intrínseca, sin embargo en el estudio empírico la valoración de los profesionales de recursos humanos es mayor para la retribución de tipo extrínseca financiera directa fija y solo después para la retribución intrínseca. Por tanto, podemos afirmar que las organizaciones apuestan por la compensación total pero aún existe una importante referencia a la retribución fija.

El análisis de la investigación nos ha permitido detectar ciertas novedades en este sentido en relación al número de personal en las organizaciones ya que los profesionales de recursos humanos de organizaciones de más de doscientas cincuenta personas valoran la retribución intrínseca superior a otros tipos dentro de la compensación total.

En relación a la “hipótesis 2” los datos del estudio muestran que la importancia de la función de la compensación en la estrategia de recursos humanos es relativa y para obtener un mayor reconocimiento debemos orientar su gestión hacia la consultoría de recursos humanos. Por tanto, debemos pasar de un gestión administrativa al nuevo campo de la consultoría y estrategia con lo que obtendríamos un reconocimiento de mayor importancia entre la gestión de recursos humanos.

Las estrategias de recursos humanos deben estar integradas verticalmente con la estrategia de negocio y horizontalmente entre sí y la compensación debe ser coherente con la estrategia general de la compañía. En nuestro estudio, de acuerdo a la “hipótesis 3” se demuestra que existe una correlación positiva entre la compensación y la estrategia de la organización, su revisión y modificación de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas.

Los profesionales de recursos humanos pertenecen mayoritariamente a los comités de dirección de las organizaciones y tienen suficiente influencia dentro de la organización si a esto añadimos que la función de compensación está suficientemente alineada con la estrategia de recursos humanos y por tanto de la organización, podemos concluir que los profesionales de recursos humanos tienen suficiente influencia en la organización,

verificando la “hipótesis 4”, lo que facilitaría la aplicación y desarrollo de las prácticas de compensación a través de los mismos con influencia positiva en la organización.

En relación a las conclusiones del modelo de comportamiento organizacional (Robbins, 1992) se obtienen dimensiones positivas de las variables dependientes analizadas, verificando la “hipótesis 5”, a nivel individual (motivación), de grupo (liderazgo) y de organización (cultura) y su importancia para lograr variables independientes (rotación, compromiso, etc.), además reforzado con un sentimiento de equidad interna.

En definitiva, el estudio de la compensación total en las organizaciones es complejo ya que forma parte de la estrategia de recursos humanos y por consiguiente de la estrategia de la organización que está sujeta a constantes cambios y forma parte del proceso de intercambio de incentivos y contribuciones con el personal de la propia organización que a su vez está sujeto a las influencias de numerosas variables del comportamiento organizacional. Entender los factores de comportamiento de las personas y cómo, a la luz de estos factores, qué procesos y prácticas de compensación pueden ser desarrollados para aumentar la satisfacción, el compromiso de trabajo, la productividad, la conducta positiva, etc.

Las conclusiones obtenidas nos hacen pensar en futuras líneas de investigación ya que si bien el estudio ha contado con la participación de los profesionales de recursos humanos y por tanto, una visión bastante profesional y cercana a la realidad analizada, se pueden plantear otros enfoques diferentes que pueden ayudar a completar y nuevamente verificar cada una de las dimensiones con el análisis de los trabajadores actuales de las organizaciones analizadas. Aunque el conocimiento de la materia por parte de los

profesionales nos permite asegurar un buen planteamiento, este otro enfoque permitiría verificar si las políticas retributivas ciertamente son aplicadas como los profesionales dicen que son. Además, a través del estudio de los trabajadores o personal que recientemente haya cambiado de organización, permitiría una valoración más crítica y cercana de las políticas retributivas de la organización bajo un hecho reciente y personal que puede incluir determinadas variables dependientes (Robbins, 1992) que hayan condicionado dicho comportamiento. Igualmente, el estudio se podría repetir en otras localizaciones geográficas con objeto de valorar si esta variable es igualmente condicionante de los resultados aportados.

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRAFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figuras

Figura 2.1. Personas como personas y como recursos

Figura 2.2. Disciplina del comportamiento organizacional

Figura 2.3. Modelo de comportamiento organizacional

Figura 2.4. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones

Figura 2.5. Modelo de comportamiento organizacional y compensación total

Figura 3.1. Organización, ambiente de trabajo y ambiente general

Figura 3.1. Proceso de la dirección estratégica

Figura 3.2. Alineación de estrategias de recursos humanos

Figura 4.1. The reward strategy development sequence

Figura 4.2. Compensación total

Figura 4.3. Tipos de compensación

Figura 4.4. Model of total reward: Towers Perrin

Figura 4.5. Importancia de la estrategia de retribución

Tablas

Tabla 1. Población, muestra y participantes

Tabla 2. Cargo que ocupa el profesional de RRHH

Tabla 3. Sector empresarial de las organizaciones

Tabla 4. Personal en las organizaciones

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Tabla 6. Cuestionario-ítems

Tabla 7. ¿A qué funciones de RRHH dedica más tiempo?

Tabla 8. ¿Cuál de dichas funciones piensa que aporta más valor a la organización?

Tabla 9. ¿Qué gestión de RRHH piensa que será más importante en los próximos años?

Tabla 10. En mi organización, la gestión de RRHH contribuye a...

Tabla 11. ¿Qué dificultades implica la gestión de RRHH en mi organización?

Tabla 12. ¿Pertenece al Comité de Dirección?

Tabla 13. ¿Tiene capacidad de influir en el Comité de Dirección?

Tabla 14. ¿Las políticas de RRHH están alineadas a la estrategia de la organización?

Tabla 15. ¿El personal de su organización es el recurso de más coste en sus cuentas?

Tabla 16. El ratio de rotación de personal de su organización es...

Tabla 17. ¿Cómo afectan los siguientes factores a las relaciones entre el personal y su organización?

Tabla 18. ¿Qué tiene más en cuenta el personal de su organización a la hora de valorar su retribución?

Tabla 19. ¿El personal de su organización tiene una comunicación unívoca y completa de cuál es el coste que la organización invierte en él?

Tabla 20. ¿El sistema retributivo de su organización se adecua a las necesidades del personal (retribución flexible)?

Tabla 21. ¿La política retributiva es coherente con la estrategia general de la compañía?

Tabla 22. ¿La política retributiva es revisada y modificada de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas?

Tabla 23. La política retributiva de la organización se identifica con las opciones estratégicas

Tabla 24. ¿Qué objetivo persigue su organización con la política retributiva?

Tabla 25. ¿Qué factores afectan a la política retributiva en su organización?

Tabla 26. ¿Cómo se define la política retributiva en su organización?

Tabla 27. ¿Utiliza la política retributiva para la atracción o retención de personal?

Tabla 28. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínsecas financiera directa de tipo fijo?

Tabla 29. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínsecas financiera directa de tipo variable?

Tabla 30. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución extrínsecas financiera indirectas?

Tabla 31. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución

extrínsecas no financiera?

Tabla 32. ¿Cómo se valoran en su organización los siguientes tipos de retribución intrínsecas?

Tabla 33. En general, ¿qué factores cree condicionan el comportamiento del personal de su organización (rotación, satisfacción, ausentismo, etc.)?

Gráficas

Gráfica 1. Porcentaje de muestra sobre participantes

Gráfica 2. Porcentaje de muestra y participantes sobre población

Gráfica 3. Porcentaje de directores, jefes y técnicos de RRHH

Gráfica 4. Porcentaje de sectores de la muestra

Gráfica 5. Nivel de personal en las organizaciones

Gráfica 6. Nivel de personal en las organizaciones y cargo de RRHH

Gráfica 7. Nivel de funciones de RRHH: tiempo y valor

Gráfica 8. Nivel de importancia futura en las funciones de RRHH

Gráfica 9. Nivel de contribución y dificultad de la gestión de RRHH

Gráfica 10. Porcentaje de rotación de personal en la organización

Gráfica 11. Nivel de factores que afectan a la relación personal-organización

Gráfica 12. Porcentaje de valoración en relación a la retribución

Gráfica 13. Grado de comunicación y adecuación de la retribución

Gráfica 14. Porcentaje de estrategia de retribución según mercado

Gráfica 15. Nivel de factores que afectan a la estrategia de retribución

Gráfica 16. Grado de coherencia y revisión de la estrategia de retribución con la organización

Gráfica 17. Nivel de retribuciones en la compensación total

Gráfica 18. Nivel de retribuciones en la compensación total según organizaciones

Gráfica 19. Porcentaje de retribuciones en la compensación total no valoradas

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S. "Inequity in Social Exchanges". En Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-300.

AFIOUNI, F. Human resource management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, vol. 11, nº 2, 2007, pp.124-130.

ALDEFER, C.P. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, pp. 142-175.

ALLPORT, G.W. y ODBERT, H.S. "Trait Names. A Psycholexical Study," *Psychological Monographs*, nº. 47, 1936.

ALONSO GARCÍA, M.: *Curso de derecho del trabajo*. Ed: Ariel Derecho, 1987.

ALVAREZ DE MON S., CARDONA P., CHINCHILLA M., MILLAR P., PERÉZ J., PIN J., POELMANS S., RODRÍGUEZ J., TORRES M. *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill, 2001.

ALVAREZ G., ZANCUDO M. T., RIVAS A., 1992. El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 11, 1-2, pp.25-50, 1992.

ANDREWS, M. C., WITT, L. A. y KACMAR, K. M. "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention". *Journal of Vocational Behavior*, 2003, pp. 357-369.

ANGLE, H. y PERRY, J. “Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence”. *Work and Occupations*, 1983, pp. 123-146.

ANSOFF, H. I. *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra, 1976.

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 1ª edición: London, Kogan Page, 1977.

ARMSTRONG, M. *Strategic human resource management: a guide to action 2000*. 3ª edición: Kogan Page Limited, 2006.

ARMSTRONG, M. *A handbook of employee reward management and practice*. 2ª edición: Kogan Page Limited, 2007

ARMSTRONG, M. *Human Resource Management Practice*. 13ª edición: Kogan Page Limited, 2014.

ARMSTRONG, M y BROWN, D *Strategic Reward*. London: Kogan Page, 2006.

ARMSTRONG, M y MURLIS, H *Reward Management*, 4ª edición: London, Kogan Page, 1998.

ARRIBAS, J. *Diseño y validación de cuestionarios* Matronas Profesión; 5, nº 17, 2004.

ARYEE, S. CHEN, Z. y BUDHWAR, P. S. “Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2004, pp. 1-14.

ATKINSON, J. W. y RAYNOR, J. O. *Motivation and Achievement*. Washington, D.C.: Winston, 1974.

BALKIN, D. B., y GOMEZ-MEJIA, L. R. Determinants of R & D compensation strategy in high tech industry. *Personnel Psychology* 37, 1984, pp. 635-650.

BALKIN, D. B., y GOMEZ-MEJIA, L. R. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp. 153-169.

BARNEY, J. “Looking inside for competitive advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 4, 1995, pp 49-61.

BARLING, J., KELLOWAY E. K., y IVERSON, R. D. “High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries”. *Journal of Applied Psychology* vol. 88, nº 2, 2003, pp. 276-283.

BARNETT, S, BUNCHANAN, D, PATRICKSON, M y ADDEN, J. Negotiating the evolution of the HR function: practical advice for the health care sector, *Human Resource Management Journal*, vol. 6, nº 4, 1996, pp 18-37.

BARNETTE, J. J. “Effects of stem and Likert response option reversals on survey internal consistency: if you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems”. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, nº 3, 2000, pp. 361-370.

BARRICK, M. R. y MOUNT, M. K. “The Big Five personality dimensions and job performance”. *Personnel Psychology*, 44, 1991, pp.1-26.

BARSADE, S. G. y GIBSON, D. E. “Why Does Affect Matter in Organizations?”
Academy of Management Perspectives, 2007, pp. 36-59.

BATEMAN, T. S. y ORGAN, D. W. “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee ‘Citizenship’ ”, *Academy of Management Journal*, 1983, pp. 587-595.

BECKER, H. S. “Culture: A Sociological View”. *Yale Review*, 1982, pp. 513-527.

BENSON, G S, YOUNG, S M y LAWLER, E E. High involvement work practices and analysts’ forecasts of corporate performance, *Human Resource Management*, vol. 45, nº 4, pp 519-527, 2006.

BEVAN, S, BARBER, I y ROBINSON, D “Keeping the Best: A practical guide to retaining key employees”. *Institute for Employment Studies*, Brighton, 1997.

BLAU, G. J. “A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement”, *Journal of Vocational Behavior*, 1985, pp. 19-36.

BLOOM, M y MILKOVICH, G. T. “Rethinking international compensation”.
Compensation and Benefits Review, 1998, pp 17-27.

BOADA-GRAU, J. *Psicología del (Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos)*.
Barcelona: PPU, 1999.

BOADA-GRAU, J. *Capital humano: 52 casos Manual de supuestos prácticos sobre Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacional*. Barcelona: Granica, 2001.

BOADA-GRAU, J. y GIL-RIPOLL, C. “Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33”. *Anales de psicología*, vol. 27, nº 2, 2011, 527-535.

BOADA-GRAU, J., COSTA-SOLE, J., GIL-RIPOLL, C. y VIGIL-COLET, A. “Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21”. *Psicothema*. vol. 24, nº 3, 2012, pp. 461-469.

BODDY, J., CARVER, A., y ROWLEY, K. Effects of positive and negative verbal reinforcement on performance as a function of extraversion/introversion. *Personality and Individual Differences*, 7, 1986, pp. 81–88.

BOND, F. W. y BUNCE, D. “The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 88, no. 6, 2003, pp. 1057-1067.

BOSWELL, W. R., COOK, A. L., HORNER, M. T., PAYNE, S. C., SHAUB, M. K., The relative influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention, *WorldatWork Journal*, Vol. 20, No. 1, 2011, pp. 1-45.

BOXALL, P F. “The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm”. *Human Resource Management Journal*, vol. 6, nº 3, 1996, pp 59-75.

BOXALL, P. y PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

BOWEY, A. "The Effects of Incentive Pay Systems". *Department of Employment Research*, DOE, London, nº 36, 1982,

BOWIE-McCOY, S. W., WENDT, A. C., y CHOPE, R. Gainsharing in public accounting: Working smarter and harder. *Industrial Relations*, 32, 1993, pp. 1432-445.

BRECKLER, S. J. "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, pp. 1191-1205.

BRODERICK, R. F. Policy and business strategy. toward a measure of. *Unpublished doctoral dissertation*, Cornell'University, 1986.

BROOKE, Jr., P. P. RUSSELL, D. W. y PRICE, J. L. "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 1988, pp. 139-145.

BROOKING, A. *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A, 1996.

BROWN, D. *Reward Strategies: From intent to impact*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2001.

BROWN, D y ARMSTRONG, M. *Paying for Contribution: Real performance-related pay strategies*. London: Kogan Page, 1999.

BUSS, A. H. "Personality as Traits," *American Psychologist*, noviembre de 1989, pp. 1378-1388.

BUSSIN, M. y ROOY, D. J. “Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution”. *Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 1, 2014, A.606, pp. 1-11.

CACIOPPO, J. T. y GARDNER, W. L. “Emotion”. *Annual Review of Psychology*, vol. 50, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1999, pp. 191-214.

CALDWELL, D. F., CHATMAN, J. A. y O'REILLY, C. A., Building organizational commitment: a multi-firm study” *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, pp. 245-261.

CALLES, J. A., y GARCIA, A. Ahora o nunca: el rol de los recursos humanos en el modelo de desarrollo de capital humano. *Capital Humano*, nº 145, Junio, 2001, pp. 56-62.

CAMPS, J y LUNA-AROCAS, R. Highinvolvement work practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, nº 5, pp 1056–77, 2009.

CARROLL, S. J. Business strategies and compensation svstems. In Balkin, D.B. y Gomez-Mejía, L. R. (Eds.), *New Perspectives on Compensation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, Inc, 1987.

CARSTEN, J. M. y SPECTOR, P. E. “Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic Test of the Muchinsky Model”. *Journal of Applied Psychology*, 1987, pp. 374- 381.

CASE, J. “Corporate Culture”, *INC.*, 1996, pp. 42-53.

CATTELL, R. B. “Personality Pinned Down”, *Psychology Today*, 1973, pp. 40-46.

CATTELL, T. y MEAD, A. The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In: Boyle, G., Matthews, D. y Saklofske, D.H. (eds), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*, Vol. 2: Personality Measurement and Testing, Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008, pp 135-178.

CHAMPOUX, J. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. 4ª edición, New York: Routledge, 2011.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, 1962.

CHAPARRO, L. “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)”. *Innovar*, vol. 16, nº 28, 2006, pp. 7-32.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD). *Reward Management Survey*, London, 2005.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD). *Survey of Reward Management*, London, 2006.

CHATMAN, J. A. y JEHN, K. A. “Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?” *Academy of Management Journal*, 1994, pp. 522-553.

CHEN, J., ZHU, Z. y YUAN, H. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2004, pp. 195-212

CHIANG, M. M., NUÑEZ, A., MARTIN, M. J. y SALAZAR, C. M. “Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad”. *Panorama socioeconómico*, 28, nº 40, 2010, pp: 92-103.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002, p. 238.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª edición: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 2007.

CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª edición. México: Mc Graw Hill, 2009.

CHILD, J. “Trust–The Fundamental Bond in Global Collaboration”, *Organizational Dynamics*, vol. 29, nº. 4, 2001, pp. 274-288.

CHILD, J. “Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice”. *Sociology*, vol. 6, nº 3, 1972, pp 1–22.

CHRISTIE, R. y GEIS, F. *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press, 1970.

CLAURE, M. y BÖHRT, M. *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad*. Universidad Católica boliviana San Pablo, 2003.

COOKE, R y LAFFETY, J. *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistic, Plymouth, MI, 1989.

COX, A y PURCELL, J. Searching for leverage: pay systems, trust, motivation and commitment in SMEs, in Trust, Motivation and Commitment. ed Perkins, S. J. y Sandringham, St. J., *Strategic Remuneration Research Centre*, Faringdon, 1998.

CRITES, S. L., FABRIGAR, Jr., L. R. y PETTY, R. E. “Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1994, pp. 619-634.

CROPANZANO, R. S. KACMAR, K. M. y BOZEMAN, D. P. “Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities”, en Cropanzano R. S. y Kacmar, K. M. (eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (Westport, CT: Quorum Books, 1995), pp. 1-18.

DAFT, R. L. *Organization Theory and Design*. Cincinnati, SW. Publishing, 2004.

DAILY, R. *Comportamiento Organizacional*. Edimburgh Business School, Heriot-Watt University, 2012

DALTON, D. R. TODOR, W. D. SPENDOLINI, M. J. FIELDING, G. J. y PORTER, L. W. “Organization Structure and Performance: A Critical Review”, *Academy of Management Review*, enero de 1980, pp. 46-64.

DAVIS, K. y NEWSTROM J. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, 2001.

DECI, E. L., y RYAN, R. M. The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 1985, pp. 109-134.

DELERY, J. E., SHAW, J. E. “The strategic management of people in work organizations”. Review, synthesis, and extension, in (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 20, 2001, pp.165-197.

DELGADO PLANAS, C. *La Compensación Total Flexible: Conquistar El Talento En El Siglo XXI*. Tesis doctoral. Universitat Abat Oliba CEU, Barcelona, 2004.

DELIC, A., KOZAREVIC, E, PERIC, A. y CIVIC, B. “The monetary and non-monetary impact on job satisfaction: evidence from Bosnia and Herzegovina Banking Sector” *Procededing of Annual Paris Business and SSRC*, France, 2014, pp. 7-8.

DESSLER, G. *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall internacional, 1976.

DESSLER, G. *Administración del personal*. Prentice Hall, 2001, pp. 336-421.

DIGMAN, J. M. Personality structure: Emergency of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 1990, pp. 417-440.

DIRKS, K. T. y FERRIN, D. L. “Trust in Leadership”; D. I. Jung y B. J. Avolio, “Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2000, pp. 949-964.

DIRKS, K. T. y FERRIN, D. L. “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611- 628.

DOLAN, S.L., SHULER, R. S., RANDALL, S., VALLE, R. La gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Interamericana de España. Madrid, 1999.

DONOVAN, J. J. “Work Motivation”, en N. Anderson *et al*, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2 Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, pp. 56-59.

DOWNING, S. M. Twelve steps for effective test development. En Downing S. M. y Haladyna, T. M. (Eds.), *Handbook of test development*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, pp. 3-25.

DRORY, A. y ROMM, T. “The Definition of Organizational Politics: A Review”, *Human Relations*, noviembre 1990, pp. 1133-1154.

DYER, L y HOLDER, G W. Strategic human resource management and planning, in Dyer, L., *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, Washington, DC, Bureau of National Affairs, 1988.

EARLEY, P. C. WOJNAROSKI, P. y PREST, W. “Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance”. *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1987, pp. 107-114.

EYSENCK, H. *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, Inc, 1967.

FARRELL, D. "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study". *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 596-606.

FARRELL, D. y PETERSEN, J. C. "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, Julio de 1982, p. 405.

FAULKNER, D y JOHNSON, G. *The Challenge of Strategic Management*. London: Kogan Page, 1992.

FERNANDEZ VILLEGAS, S. La gestión del talento: una aportación estratégica. Importancia estratégica del talento. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal AEDIPE*, nº 22, Octubre, 2002, pp. 66-71.

FERRIS, G. R. FRINK, D. D. GALANG, M. C. ZHOU, J. KACMAR K. M. y HOWARD, J.L. "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes". *Human Relations*, febrero de 1996, pp. 233-266.

FESTINGER, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

FLANNERY, T. P., HOFRICHTER, D. A. y PLATTEN, P. E. *People, Performance, and Pay*. New York: Free Press, 1996.

FLOYD, S y WOOLRIDGE, R. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, vol. 34, nº 3, 1997, pp 465-485.

FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M. y DEVANNA, M. A. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York, 1984.

FOREHAND, G. A. y GILMER, B. Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 1964.

FRAGOSO VALDEZ, M. *Modelos del Comportamiento Organizacional*. 2012.
<http://es.scribd.com/doc/102092732/Modelos-Del-Comportamiento-Organizacional#scribd>

FRUTOS, B., RUIZ, M.A. y SAN MARTIN, R. Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organizació. *Psicológica*, 19, 1998, pp. 345-366.

FURNHAM, A. *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychologist Press. 1998.

GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING
Op. Cit. GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN
CONSULTING, 2002.

GEORGOPOULOS, B. S., MAHONEY, G. M. y JONES, N. W. “A path-goal approach to productivity”. *Journal of Applied Psychology*, nº 41, 1957, pp. 345-353.

GERINGER, J. M., y FRAYNE, C. A. “Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective”. *Management International Review*, 30, 1990, pp. 103-120.

GEYELIN, M. y FELSENTHAL, E. “Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure”. *Wall Street Journal*, enero de 1994, p. B1

GHOSHAL, S y BARLETT, C. A. "Changing the role of top management: beyond structure to process". *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1995.

GILOVICH, T. GRIFFIN, D. y KAHNEMANN, D. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*. Nueva York: Cambridge University Press, 2002.

GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1992.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R y SÁNCHEZ MARÍN, G. *La retribución y los resultados de la organización*. Prentice Hall-Financial Times, Madrid, 2006.

GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª edición: Pearson Educación, S.A., Madrid, 2008.

GOMEZ RADA, C. A. "Diseño, Construcción y validación de un Instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la Teoría de respuesta al Item" *Acta Colombiana de Psicología*, 11, pp. 97-113, 2004.

GORDON, G. G. y DITOMASO, N. "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, pp. 793-798.

GORDON, J. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 1997.

GOULDNER, A. W. "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, nº 25, 1960, pp. 161-178.

GRANT, R M. “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. *California Management Review*, vol. 33, nº 3, 1991, pp 114-135.

GRAY, J. “Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary”. *Journal of Research in Personality*, 21, 1987, pp. 493–509.

GRAY, J. Causal theories of personality and how to test them. In J. Royce (Ed.). *Multivariate analysis and psychological theory*. New York: Academic., 1993.

GREENBERG, J. “Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”. *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-184.

GRIFFETH, R. W. HOM P. W. y GAERTNER, S. “A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”. *Journal of Management* vol. 26, nº 3, 2000, p. 479.

GROSS, S. E. y FRIEDMAN, H. M. “Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support” *Benefits Quarterly*, vol. 20, nº 3, 2004, pp. 7-12.

GUEST, D. E. *et al. The State of the Psychological Contract in Employment*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1996.

GUEST, D. E. Human resource management and performance; a review of the research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, 1997, pp. 263–276.

GUILLEN, C. y GUIL, R. *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill, 2000.

GUION, R., y GOTTIER, R. F. Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 1965, pp.135-164.

GUPTA, B. "Extraversion and reinforcement in verbal operant conditioning". *British Journal of Psychology*, 67, 1976, pp. 47-52.

HACKETT, R. D. y GUION, R. M. "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, pp. 340-381.

HALL, R. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Ed. Prentice Hall, México, 1996.

HALL, D. T. y NOUGAIM, K. E. "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting". *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35.

HALPIN, A. y CROFT, D. *The organizational climate of schools*. Washington: University Press, 1963.

HAMBRICK, D. C. y SNOW, C. C. Strategic reward systems. In Snow, C.C. *Strategy organization design, and human resources management*. Greenwich: JAI Press, 1989.

HANISCH, K. A. HULIN, C. L. y ROZNOWSKI, M. "The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors and General Attitudes". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, nº 5, 1998, pp. 463-480.

HARTER, J. K. SCHMIDT, F. L. y HAYES, T. L. “Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 268-279.

HATICE, O. “The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on employee results: an empirical análisis in Turkish Manufacturing Industry” *Business and Economics Research Journal*, Vol. 3, nº 3, 2012, pp 29-48.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R. *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores, 1999.

HENDERSON, R. I. *Compensation management: Rewarding performance*. Reston, VA: Reston Publications, 1989.

HENDRY, C y PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1990, vol. 1, nº 1, pp 17-44.

HENEMAN III, H. G. y SCHWAB, D. P. “Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance”. *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9.

HERZBERG, F. “One more Time: How Do You Motivate Employee?” *Harward Business Review*, sep/oct, 1987.

HERNANDEZ, O. *Cómo calcular el Coeficiente de Alfa de Cronbach, sin despeinarse*. Universidad Nacional Rómulo Gallegos, 2013.

HERNANDEZ-SAMPIERI, R., FERNANDEZ, C., y BAPTISTA, P. *Metodología de la investigación*. 4ª edición: México, McGraw-Hill Interamericana, 2006.

HICKS, H. G. y GULLETT, C. R. *The management of organizations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

HINDS, P. J. y BAILEY, D. E. “Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams”. *Organization Science*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 615-632.

HOCHWARTER, W. A. KIEWITZ, C. CASTRO, S. L. PERRWE, P. L. y FERRIS, G. R. “Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction”. *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2003, pp. 1009-1035.

HODOR, S, “What total Rewards means” University of Iași. *Gidni, section Economy and Management*, JEL classification: J33, M.52-54, 2014.

HODSON, R. “Workplace Behaviors”, *Work and Occupations*, agosto de 1991, pp. 271-290.

HOGAN, R., y HOGAN, J. “Personality and status”. In Gilbert, D. G. y Conley, J. J. (Eds.), *Personality, social skills, and psychopathology*, New York: Plenum, 1991, pp. 137-154.

HOGAN, J. y HOLLAND, B. “Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 100-112.

HOGAN, R. T. y ROBERTS, B. W. “Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology”, en Roberts B. W. y Hogan R. (eds.), *Personality Psychology in the Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association, 2001, pp. 11-12.

HOFFMAN, R. L. “Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, enero de 1959, pp. 27-32.

HOLLAND, J.L. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Odesa, FL: *Psychological Assessment Resources*, 1997.

HOM, W., KATERBERG, R. y HULIN, C. L. “Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover”. *Journal of Applied Psychology*, junio de 1979, pp. 280-290.

HOM, W. y GRIFFETH, R. W. *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1995.

HOUSE, R. J. SHAPIRO, H. J. y WAHBA, M. A. “Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence”. *Decision Sciences*, enero de 1974, pp. 481- 506.

HOUSE, R. J. y WIGDOR, L. A. “Herzberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism”. *Personnel Psychology*, 1967, pp. 369-389.

HUCZYNSKI, A. A. y BUCHANAN, D. A. *Organizational Behaviour*. Sexta edición. Prentice Hall, Harlow Essex, 2007.

HULIN, C. L. ROZNOWSKI, M. y HACHIYA, D. “Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration”, *Psychological Bulletin*, Julio de 1985, pp. 233-250.

HURTZ, G. M. y DONOVAN, J. J. “Personality and Job Performance: The Big Five Revisited”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-879.

IBRAR, M., SHAFIQUE, M. N., AHMAD, N. ABBAS; H. “Pay and Job Satisfaction: A comprehensive Analysis of PTCL after Its Privatization”. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 51, 2015, pp 95-105.

JAQUES, E. *Equitable Payment*. London: Heinemann, 1961.

JAMES, L. R. y JONES, A. P. “Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior”. *Organizational Behavior and Human Performance*, junio de 1976, pp. 74-113.

JEHN, K. A. “Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict”. *International Journal of Conflict Management*, Julio de 1994, pp. 223-238.

JERICO, P. La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 56, nº 174, Diciembre, 2001, pp. 423-441.

JOHNSON, G y SCHOLTES, K. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1993.

JOHNSON G. y SCHOLTES, K. *Dirección Estratégica*. 5ª edición: Prentice Hall, 1999.

JUDGE, T. A. THORESEN, C. J. BONO J. E. y PATTON, G. K. “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, pp. 376-407.

JUDGE, T. A. y HURST, C. “The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research”, en Nelson D. y Cooper C. L. (eds.), *Positive Organizational Behavior*. Londres, UK: Sage Publications, 2007, pp. 159-174.

KACMAR, K. M. BOZEMAN, D. P. CARLSON, D. S. y ANTHONY, W. P. “An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension”. *Human Relations*, marzo de 1999, pp. 383-416.

KAMOCHE, K. “Strategic human resource management within a resource capability view of the firm”. *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 2, 1996, pp 213-233.

KANTER, R. M. *When Giants Learn to Dance*, London: Simon & Schuster, 1989.

KAY, J. “Strategy and the illusions of grand designs, Mastering Strategy”, *Financial Times*, 1999, pp 2-4.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1958, vol.2, pp. 51-60.

KENNEDY, C. W., FOSSUM, J. A. y WHITE, B. J. “An Empirical Comparison of Within-Subjects and Between-Subjects Expectancy Theory Models”. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, agosto de 1983, pp. 124-143.

KERR, J. Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study. *Academy of Management Journal*, 28, 1985, pp. 155-179.

KESSLER, J y PURCELL, J. “Performance-related pay: objectives and application”. *Human Resource Management Journal*. vol. 2, nº 3, 1992, pp 16-32.

KIEWITZ, C. HOCHWARTER, W. A. FERRIS G. R. y CASTRO, S. L. “The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes”. *Journal of Applied Social Psychology*, junio de 2002, pp. 1189-1207.

KO, J.W., PRICE, J. L. y MUELLER, Ch.W., Assessment of Meyer and Allen’s three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, 1997, pp. 961-973.

KOCHAN, T. A. y DYER, L. “Managing transformational change: the role of human resource professionals”. *International Journal of HR manag*, 4 nº 3, 1993, pp 569–90.

KOHN, A. “Why incentive plans cannot work”. *Harvard Business Review*, nº 2799. September/October, 1993 pp 54-63.

KOMAKI, J. L. COOMBS, T. y SCHEPMAN, S. “Motivational Implications of Reinforcement Theory”, en Steers, R. M. Porter, L. W. y Bigley, G. (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6ª ed: Nueva York, McGraw-Hill, 1996, pp. 87-107.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. Administración. México: Mc Graw Hill, 1990.

KRUSE, D. L. *Profit sharing: Does it make a difference?* Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute, 1993.

LAWLER, E. E. "Job design and employee motivation, Personnel". *Psychology*, 22, 1969, pp 426-35.

LAWLER, E. E. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York, Mc Graw-Hill, 1971.

LAWLER, E. E. *High Involvement Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1986.

LAWLER, E. E. *Pay for performance: making it work, Personnel*. October, 1988.

LAWLER, E. E. *Strategic Pay, Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1990.

LAWLER, E. E. *Who uses skill-based pay, and why, Compensation and Benefits Review*. March/April, 1993.

LAWLER, E. E. y MOHRMAN, S. A. "Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions". *The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University*, 2003.

LAWLER, III E. E. y SUTTLE, J. L. "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept". *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287.

LEVENTHAL, G. S. "What should be done with equity theory?" in *Social Exchange: Advances in theory and research*, ed Gergen, G. K., Greenberg M. S. y Willis, R. H., Plenum, New York, 1980.

LEAVITT, H. J., DILL, W. R. y EYRNG, H. B. "The organizational word: a systematic view of managers and management" NY, *Harcourt Brace Jovanovich*, 1973, p. 148.

LEWICKI, R. J. TOMLINSON, E. C. y GILLESPIE, N. "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions", *Journal of Management*, diciembre de 2006, pp. 991-1022.

LEWIN, K. *Principles of topological psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1936.

LIKERT, R., *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas, 1986.

LITWIN, G. y STRINGER, R. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press, 1968.

LOCKE, E. A. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo de 1968, pp. 157-189.

LOCKE, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, p.1331.

LOCKE, E. A. y LATHAM, G. P. "Building a Practically Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717.

LOCKE, E. A. y LATHAM, G. P. “New Directions in Goal Setting Theory”, *Current Directions in Psychological Science*, 15, no. 5, 2006, pp. 265-268.

LOCKWOOD, N. Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*, June, vol. 51, nº 6, 2006, pp. 1-11.

MACHORRO RAMOS, F., ROSADO MORALES, M. y ROMERO ORTIZ, M. V. *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. Universidad Autónoma Estado de México, 2008.

MADERO GOMEZ, S. M. “Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones”. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle, vol.28, n.48, jul/Dic, 2012.

MAELLA, P. “¿Como establecer una Estrategia de Recursos Humanos Eficaz?” IESE, Business School, Universidad de Navarra. *Occasional Paper*, OP-181, Nov, 2010.

MANUS, T. M. y GRAHAM, M. D. “Creating a Total Rewards Strategy”, *American Management Association*, New York, 2003.

MARISTANY, J. Administración de recursos humanos. 2ª edición, Prentice Hall, 2007.

MARSDEN, D y RICHARDSON, R. Performing for pay? *British Journal of Industrial Relations*, June, 1994.

MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. M., y SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic HR management: universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of HR Management*, 16, nº 5, 2005, pp. 633-659.

MARTINEZ, R., MORENO, R., y MUÑIZ, J. “Construcción de los ítems”. En Muñiz, J. Fidalgo, M. A. García-Cueto, E. Martínez, R. y Moreno, R. *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla, 2005, pp. 9-52.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality* Ed. Harper & Row, New York, 1954.

MATHIEU, J. E. y ZAJAC, D. M. “A review and meta-analisis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”. *Psychological Bulletin*, vol. 108, nº 2, pp. 171-194.

MAYO, E. *Hawthorne and the Western Electric Company*, 1927.

McALLISTER, D. J. “Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, febrero de 1995, p. 25.

McCANN, J. E. Rewarding and supporting strategic planning. En BALKIN, D.B. y GOMEZ-MEJIA, L.R.: *New perspectives in compensation*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1987.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. NY: Van Nostrand Reinhold, 1961.

McCORD, R. y WAKERFIELD, J. Arithmetic achievement as a function of introversion-extraversion and teacher-presented reward and punishment. *Personality and Individual Differences*, 2, 1981, pp.145-152.

McCRAE, R. R. “Trait Psychology and the Revival of Personality and Culture Studies”, *American Behavioral Scientist*, septiembre de 2000, pp. 10-31.

McELROY, M. W. Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 2002, pp. 30-39.

Mc GREGOR, D. *The Human Side of Enterprise* Ed. Mc Graw Hill, New York, 1960.

McGREGOR, D. M. “Characteristics of an organization”. *Management Review*, Julio de 1957, p. 80.

McGREGOR, D. M. “Characteristics of an organization” en Keith, D, *Organizational behavior: a book of readings*. Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

MENDEZ, C. *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial Rosarista, Bogotá, 2006.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. *La dirección estratégica de la empresa*, 1991.

MEYER, J. P. y ALLEN, N. J, “A three component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991, pp. 61-89.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. y SMITH, C. A. “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”. *Journal of Applied Psychology* vol. 78, nº 4, 1993, pp. 538-551.

MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Newbury Parkl, Sage, 1997.

MILES, R.E., y SNOW, C. C. *Organizational strategy structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R.E., y SNOW, C. C. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, vol. 13, nº 1, 1984, pp. 36-52.

MILKOVICH, G. T. A strategic perspective to compensation management. In K. Rowland & G. Fems (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource and Management*: Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

MILKOVICH, G. T. y NEWMAN, J. M. *Compensation*, Ed: Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996, p. 541.

MILLWARD, N., BRYSON, A. y FORTH, J. *All change at work?* Routledge. London, 2000.

MITCHELL, T. R. “Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal”. *Psychological Bulletin*, noviembre de 1974, pp. 1053-1077.

MITCHELL, T. R. y MICKEL, A. E. The meaning of money: An individual difference perspective. *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 568–578.

MONDY, R. W., NOE, R. M. y PREMEAUX, S. R. *Human resource management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.

MORALES ARRIETA, J. y VELANDIA HERRERA, N. *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Ed: Mc Graw Hill, 1999, p. 7.

MORALES, P., UROSA, B. y BLANCO, A. Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. *Una gula práctica*. Madrid: La Muralla, 2003.

MORALES VALLEJO, P. *La fiabilidad de los test y escalas*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, 2007.

MOWDAY, R. T. PORTER, L. W. y STEERS, R. M. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* Nueva York: Academic Press, 1982.

MUNCHINSKY, P. M. “A Comparison of Within- and Across- Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort”, *Academy of Management Journal*, marzo de 1977, pp. 154-158.

MUNCHINSKY, P. M. *Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: DDB, 1994.

MURILLO TORRECILLA, J. “Cuestionarios y escalas de actitudes”. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación de Profesorado y Educación, 2006.

MURLIS, H. *Pay at the Crossroads*. Institute of Personnel and Develop. London, 1996.

MURLIS, H. “Diverse engagement factors, Unpublished, e-reward/CIPD”. *Reward Symposium*, 2005.

NAVAS LOPEZ, J. E. y GUERRAS MARTIN, L. A. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Civitas Ediciones, S.L., 2015.

NEWBY-CLARK, I. R. MCGREGOR, I. y ZANNA, M. P. “Thinking and caring about cognitive consistency: When and for whom does attitudinal ambivalence feel uncomfortable?” *Journal of Personality & Social Psychology*, 2002, pp. 157-166.

NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. 12ª. Edición. México: McGraw Hill, 2007.

NIENABER, R., "The Relationship between personality types and reward preferences" University of Johannesburg. *Acta Commercii*, vol 11, nº 2, 2011, pp. 56-79.

NORIEGA BRAVO, V. M. y PRIA BARROS, M. C. "Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores". *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 37, nº 2, 2011, pp: 116-122.

OLIVER, J. *Cash on delivery*, *Management Today*, August, 1996.

O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards, *ACA Journal*, vol. 7, nº 3, 1998, pp 18-23.

O'REILLY C. y CALDWELL, D. The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 1981, vol.26, pp. 597-666.

O'REILLY III, C. A. CHATMAN, J. y CALDWELL, D. F. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516.

O'REILLY III, C. A. y CHATMAN, J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". University of California, Berkeley. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, nº 3, 1986, pp 492-499.

ORDOÑEZ DE PABLOS, P. Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2004, pp. 629-647.

OSTROFF, C. "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 1992, pp. 963-974.

PATTERSON, C., KOSSON, D., y NEWMAN, J. Reactions to punishment reflectivity, and passive avoidance learning in extraverts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987, pp. 565-575.

PETERSON, S. J. y LUTHANS, F. "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, nº. 1, 2006, pp.156-165.

PFEFFER, J. "Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, May/ June, 1998, pp 42-51.

PHILLIPCHUK, J. y WHITTAKER, J. "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory". *Engineering Management Journal* 8, 1996, pp. 15-20.

PIERCE, J. L. y DUNHAM, R. B. "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences". *Journal of Management*, 1987, pp. 163-178.

PODSAKOFF, P. MACKENZIE, S. B. PAINE, J. B. y BACHRACH, D. G. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, vol. 26, nº. 3, 2000, pp. 513-563.

PORRET, M. *Recursos Humanos. Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Ed: Esic, 2006.

PORTER, M. E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 65, nº 3, May/june, 1987.

PORTER, M. E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Pirámide, 2009.

PORTER, M. E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide, 2010.

PORTER, L. W., LAWLER III, E. E. "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior". *Psychological Bulletin*, julio de 1965, pp. 23-51.

PORTER, L. W., LAWLER III, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin, 1968.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T y BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, vol. 59, pp. 603-609.

PORTER, L. W., LAWLER III, E. E. y HACKMAN, J. R. "Choice process: individuals and organizations attracting and selecting each other". *Behavior in organization*. Tokio: McGraw-Hill, 1975.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. M. Do employee attitude towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. En

SMITH., K. G., HITT, M. A., Great minds in management. *The process of theory development*. New York, Oxford University Press, 2005, pp. 171-189.

PRIEM, R. L. HARRISON, D. A. y MUIR, N. K. “Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making” *Journal of Management* vol. 21, nº 4, 1995, pp. 691-710.

PÜMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. *Cultura Empresarial*. Madrid, 1998.

PURCELL, J. “Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac”, *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nº 3, 1999, pp 26-41.

PURCELL, J *et al.* “People and Performance: How people management impacts on organisational performance”. *Chartered Institute of Personnel and Development*. London, 2003.

QUINN MILLS, D. Planning with people in mind, *Harvard Business Review*, November/December, 1983, pp 97-105.

RABINOWITZ, S. y HALL, D. T. “Organizational Research in Job Involvement”, *Psychological Bulletin*, marzo de 1977, pp. 265-288.

RANDOLPH, W. A. “Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?” *Organizational Dynamics*, vol. 29, nº 2, 2000, pp. 94-107.

REEVE, C. L. y SMITH, C. S. “Refining Lodahl and Kejner’s Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples”. *Organizational Research Methods*, abril de 2000, pp. 91-111.

REYNOLDS, J. “Helping People Learn”. *Chartered Institute of Personnel and Development*, London, 2004

RICHARDSON, R y THOMPSON, M. “The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review”. *Chartered Institute of Personnel and Development*, London, 1999.

RIKETTA, M. “Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis”. *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2002, pp. 257-266.

RHOADES, L. EISENBERGER, R. y ARMELLI, S. “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nº. 5, 2001, pp. 825-836.

ROBBINS, S. P. *Comportamiento Organizacional*. 10ª Ed: Pearson Education, 1992.

ROBBINS, S. y JUDGE, T. *Comportamiento Organizacional*. 15ª edición: Pearson Education, Inc. Prencice Hall, 2013.

ROBINSON, D. “Employee engagement, Unpublished, e-reward/CIPD” *Reward Symposium*, 2005.

RODRIGUEZ PEREZ., J. M. *La gestión de Recursos Humanos en el Contexto de las Organizaciones y su Entorno: Factores Determinantes*. Universidad de Oviedo, 2001.

ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. Nueva York: *The Free Press*, 1973, p. 5.

ROSEN, C. C. LEVY, P. E. y HALL, R. J. “Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nº. 1, 2006, pp. 211-230.

ROSENTHAL, J y MASARECH, M. A “High- Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results” *Journal of Organizational Excellence*, primavera de 2003, pp. 3-18.

ROUSSEAU, D. M. SITKIN, S. B, BURT, R. S. y CAMERER, C. “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”. *Academy of Management Review*, julio de 1998, pp. 393-404.

RUMPEL, S. y MEDCOF, J. W. “Total rewards: good fit for tech workers” *Research Technology Management*, vol. 49, nº 5, 2006, pp. 27-35.

RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G. y MAINOUS III, A. G. “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”. *Academy of Management Journal*, septiembre de 1988, pp. 599-627.

RYAN, R. The relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, nº 4, 1983, pp 56-71.

RYAN, A. M. SCHMITT, M. J. y JOHNSON, R. “Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level” *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-882.

SAQIB, S., ABRAR, M., SABIR, H.M., BASHIR, M y BAIG, S.A. “Impact of tangible and intangible rewards on organizational commitment: evidence from the textile Sector of Pakistan” *American Journal of Industrial and Business M.*, 5, 2015, pp. 138-147.

SANCHEZ-ALCARAZ MARTINEZ, B. J. y PARRA-MEROÑO, M. C. “Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD)” *Cultura, Ciencia y Deporte*, vol. 8, nº 23, 2013, pp. 119-127.

SANCHEZ MARIN, G. y ARAGON SANCHEZ, A. “El ajuste entre el diseño de la retribución del directivo y la orientación estratégica de la empresa: repercusiones para los resultados de la organización” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 2, 2003, pp. 151-166.

SANTROCK, J. Psicología del desarrollo: el ciclo vital. 10ª edición: McGraw-Hill Interamericana de España, 2006.

SAYAZO, L. Investigación en comunicación organizacional. Ilustrados.com Consultado en :<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. S. Francisco: J.Bass, 1985.

SCHINDLER, P. L. y THOMAS, C. C. “The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace”. *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.

SCHLEICHER, D. J., WATT, J. D. y GREGURAS, G. J. “Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, nº. 1, 2004, pp. 165-177.

SCHMEISER, C. B., y WELCH, C. Test development. En Brennan, R. L. (Ed.), Westport, CT: American Council on Education/Praeger, Educational Measurement, 4ª edición, 2006, pp. 307-353.

SCHNEIDER, C. P. y ALDERFER, C. P. “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 1973, pp. 489-505.

SCHNEIDER, B. GOLDSTEIN, H. W. y SMITH, D. B. “The ASA Framework: An Update”. *Personnel Psychology*, vol. 48, nº. 4, 1995, pp. 747-773.

SCHNEIDER, B. y SMITH, D.B. *Personality and Organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2004.

SCHULER, R. S. “A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication- Outcome Relationships”, *Organizational Behavior and Human Performance*. abril de 1979, pp. 268-291.

SCHWAB, D. P. y CUMMINGS, L. L. “Theories of Performance and Satisfaction: A Review”, *Industrial Relations*, octubre de 1970, pp. 403-430.

SCOTT, K. D. y TAYLOR, G. S. “An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 599-612.

SEIBERT, S. E. SILVER, S. R. y RANDOLPH, W. A. “Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction” *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 3, 2004, pp. 332-349.

SHAPIRO, D. SHEPPARD, B. H. y CHERASKIN, L. “Business on a Handshake”, *Negotiation Journal*, octubre de 1992, pp. 365-377.

SIMON, H. A. “Rationality in Psychology and Economics”, *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-224.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. 4ª ed. Nueva York: The Free Press, 1997.

SIMON, T. y ROBERSON, Q. “Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 3, 2003, pp. 432-443.

SISSON, K. Introducing the Human Resource Management Journal, *Human Resource Management Journal*, vol. 1, nº 1, 1990, pp 1-11.

SMITH, P., KENDALL, L. y HULLIN, C. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally, 1975.

SKINNER, B.F. *Contingencies of Reinforcement*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1969.

SORENSEN, J. B. “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance”. *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2002, pp. 70-91.

SPARROW, P. A. *Too good to be true, People Management*. December, 1996, pp 22-27.

SPENCER, D. G. y STEERS, R. M. “Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship”. *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1981, pp. 511-514.

STAHL, M. J. *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*. Nueva York: Praeger, 1986.

STEEL, R. y RENTSCH, J. R. “Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1616-1634.

STEWART, T. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica S.A., 1998.

STILES, P, GRATTON, L y TRUSS, C. “Performance management and the psychological contract”. *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nº 1, 2001, pp 57–66.

STAJKOVIC, A. D., y LUTHANS, F. A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance 1975–1995. *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1122–1149.

STEERS, R. Antecedents and outcomes of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, 1977, pp. 40-56.

STOREY, J. From personnel management to human resource management, in *New Perspectives on Human Resource Management*. Ed: London, J Storey, Routledge, 1989.

SUMMERS, R. J. y CRONSHAW, S. F. “A Study of McGregor’s Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance”, en McShane, S. L. (ed.), *Organizational Behavior, ASAC 1988 Conference Proceedings*, vol. 9, parte 5. Halifax, Nova Scotia, 1988, pp. 115-123.

SVEIBY, K. E. “A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento”. *Río de Janeiro, Campus*, 1988, pp. 11-12.

SVEIBY, K. *The new organizational wealth*. S.Francisco: Berret-Koehler P. Inc., 1997

SWAILES, S. “Organizational commitment: a critique of the construct and measures” *International Journal of Management Reviews*, vol.4, nº 2, 2002, pp. 155-178.

TAYLOR, F.W. *Principles of Scientific Management*, Harper, New York, 1911

TETT, R. P., JACKSON, D. N. y ROTHSTEIN, M. “Personality measures as predictors of job performance”. *Personnel Psychology*, 44, 1991, pp.703-742.

THOMAS, K. W. “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, en Dunnette, M. D. y Hough, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*, 2nd ed., vol. 3, 1992, pp. 651-717.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos de teoria administrativa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.

THOMPSON, M. “Pay and Performance: The employer experience”. *Institute of Manpower Studies*, Brighton, nº 218, 1992.

THOMPSON, P. *Total Reward, Chartered Institute of Personnel and Development*, London, 2002.

TOWERS PERRIN *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce*. London, 2005.

TYLER, T. R. y BIES, R. J. “Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice”, in *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Ed: Carrol, J. S., Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1990.

ULRICH, D. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.

ULRICH, D. “A new mandate for human resources”, *Harvard Business Review*, January/February, 1998, pp 124-134.

VAN EERDE, W. y THIERRY, H. “Vroom’s Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, octubre 1996, pp. 575-586.

VAN KNIPPENBERG, D. DE DREU, C. K. W. y HOMAN, A. C. “Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 1008-1022.

VANDENBERGHE, C. “Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry”. *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1999, pp. 175-184.

VIGODA, E. "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationship Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, agosto de 2002, pp. 571-591.

VLEEMING, R. G. "Machiavellianism: A Preliminary Review", *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. Nueva York, John Wiley & Sons, Inc., 1964.

WALLECE, M J. Strategie uses of compensation: Key questions managers should ask. *Topies in Total Compensation*, vol. 2, nº 2, 1987, pp. 167-185.

WALLECE, M J. Sustaining success with altemative rewards. In M. L. Roek & L.A Berger (Eds.), *The compensation handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1991.

WALTON, R E. From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March/April, 1985, pp 77-84.

WASTER, E. WALSTER, G. W. y SCOTT, W. G. *Equity: Theory and Research* Boston: Allyn & Bacon, 1978.

WEINERT, A. B. *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona, Herder, 1985.

WEISS, D., DAVIS, R., ENGLAND, G. y LOFQUIST, L. *Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. Chicago, IL: Rand McNally, 1977.

WEISS, H. M. y CROPANZANO, R. “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, en Staw, B. M. y Cummings, L. L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 18, 1996, pp. 17-19.

WHITE, R. “A strategic approach to building a consistent global rewards program” *Compensation and benefits Review*, Jul/Aug, 2005, pp. 23-39.

WIGGINS, J. S. *The Five-Factor Model of personality*. New York: Guilford, 1996.

WILSON, M. *Constructing measures: An ítem response modeling approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

WOOD, S. High commitment management and organization in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, February, 1996, pp 41-58.

WORLDATWORK *Total Rewards: From strategy to implementation*, WorldatWork, Scottsdale, AZ, 2000.

WRIGHT T. A. y BONETT, D. G. “The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis” *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, pp. 1183-1190.

WRIGHT, V. *Performance related pay*, in *The Performance Management Handbook*, Ed. E Neale, IPM, London, 1991.

YOCKEY, M. D. Compensation policy as a signal of organization culture and of personal outcomes: Differential effects of individual incentive pay statements in recruitment advertising on attraction of experienced and inexperienced workers. Tesis Doctoral. *Proquest Dissertations & Theses*, 2006.

ZACHARATOS, A. BARLING, J. y IVERSON, R. D. “High- Performance Work System and Occupational Safety”. *Journal of Applied Psychology*, 2005, pp. 77-93.

ZINGHEIM, P. y SCHUSTER, J. R. *Pay People Right! Breakthrough strategies to create great companies*. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

ZINGHEIM, P. K. y SHUSTER, J. R. High-Performance Pay. WorldatWork, 2000,

ZHOU, J., MARTOCCHIO, J. J. “Chinese and American managers’ compensation award decisions: a comparative policy-capturing study”. *Personnel Psychology*, vol. 54, nº 1, pp. 115-145, Marzo 2001.

ZUÑIGA BERNAL, A. La comunicación organizacional en las relaciones Humanas, De Guade.com., 2003.